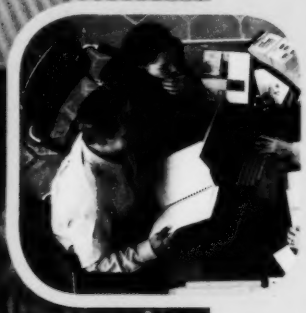


GUIDE DE PLANIFICATION DE LA RELÈVE EN AGRICULTURE

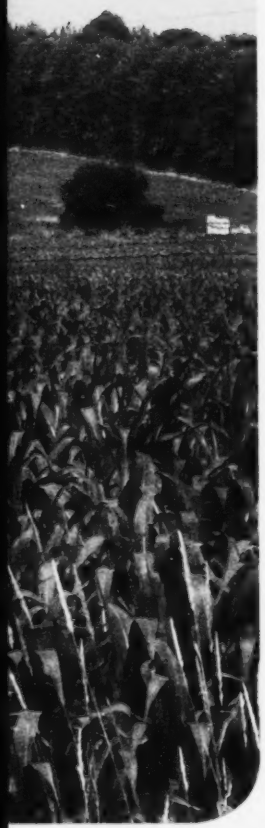
Publication 70F

Ministère de l'Agriculture, de
l'Alimentation et des Affaires rurales

Ontario

GUIDE DE PLANIFICATION DE LA RELÈVE EN AGRICULTURE

Publication 70F



DIRECTEUR DE LA PUBLICATION

Peter Coughler, chef de programme, Planification de la relève et ententes relatives à l'exploitation d'entreprises agricoles, MAAARO

REMERCIEMENTS

Depuis sa parution en 1991, la première édition de la publication 70F, *Planification successorale en agriculture*, rédigée par William R. Broadworth et Ralph S. Winslade, a été révisée et mise à jour à quelques reprises. L'édition 2008 porte un nouveau titre, *Guide de planification de la relève en agriculture*, qui reflète mieux la façon dont on envisage aujourd'hui la question.

Cette nouvelle édition a été revue par :

Scott vanEngen, C.A., CFP et conseiller auprès des entreprises familiales à Guelph, qui en a fait une révision technique globale;

Eldon Horner et Eric Pietersma, du cabinet d'avocats McInnis, MacEwen, Horner and Pietersma, à Morrisburg, qui ont fait une révision technique des considérations juridiques liées à la relève en agriculture.

CHERCHEZ-VOUS DE L'INFORMATION TECHNIQUE OU COMMERCIALE?

Communiquez avec le Centre d'information agricole : 1 877 424-1300 ou ag.info.omafra@ontario.ca.

Pour obtenir des exemplaires de cette publication ou de toute autre publication du MAAARO, veuillez passer une commande :

- en ligne sur www.serviceontario.ca/publications;
- par téléphone, auprès d'un centre ServiceOntario, du lundi au vendredi, de 8 h 30 à 17 h, HE :
  - 416 326-5300,
  - 416 326-3408 (ATS),
  - 1 800 668-9938, numéro sans frais de partout au Canada,
  - 1 800 368-7095, ligne ATS sans frais de l'Ontario; ou
- en personne à un Centre ServiceOntario.

Pour de l'information sur les lois et règlements de l'Ontario, rendez-vous sur le site Lois-en-ligne, au www.e-laws.gov.on.ca.

Publié par le ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation et des Affaires rurales

© Imprimeur de la Reine pour l'Ontario, 2008

Toronto, Canada

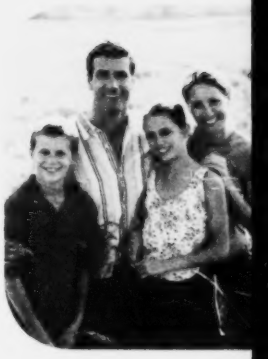
ISBN 978-1-4249-6284-6

06-08-0,5M

AVIS DE NON-RESPONSABILITÉ

La présente publication a pour but de donner des renseignements généraux et non des avis spécifiques sur des situations particulières. Quelques aspects juridiques et fiscaux inhérents à la planification de la relève en agriculture y sont décrits, mais ils ne doivent être considérés ni comme une interprétation ni comme une couverture exhaustive de la « Loi de l'impôt sur le revenu » ni des diverses dispositions législatives portant sur la planification de la relève en agriculture. Le gouvernement de l'Ontario n'assume pas de responsabilité envers les personnes qui utilisent ce document.

INTRODUCTION 7
Avant-propos 7
Qu'entend-on par « relève »? 7
La démarche et le résultat 9
Au sujet de ce guide 10
ÉTAPES DE LA DÉMARCHE 11
ÉTAT DE PRÉPARATION DE LA RELÈVE — VALEURS, VISION, MISSION, OBJECTIFS ET COMMUNICATION 13
Efficacité des communications, notamment dans les négociations et la résolution de conflits 13
Ouverture des lignes de communication au sein de la famille 13
Compréhension de la dynamique au sein de l'entreprise familiale 14
Valeurs, vision, mission et objectifs 15
Détermination de l'essentiel 16
Élaboration d'un énoncé de vision 16
Élaboration d'un énoncé de mission 17
Établissement d'objectifs personnels et d'affaires clairs 17
Établissement d'objectifs 17
Révision des objectifs pour s'assurer de leur compatibilité; élaboration d'une stratégie pour remédier à d'éventuels objectifs conflictuels 18
Identification des successeurs 19
Phases de la vie d'un exploitant et de la ferme 20
Caractère unique de chaque famille 21
Ressources des parents 21
Moment du transfert 21
Nombre d'enfants 21
ÉTAPE 1. CUEILLETTE ET ANALYSE DE DONNÉES; RECHERCHE D'INFORMATION SUPPLÉMENTAIRE SUR LA PLANIFICATION DE LA RELÈVE 23
Familiarisation avec la planification de la relève 23
Cueillette de données sur l'entreprise 23
Cueillette d'information financière 24
Analyse de la viabilité et de la rentabilité financière de l'entreprise agricole 24
Rentabilité et planification de la relève 25
Analyse en quatre étapes 25
Évaluer la rentabilité à partir du flux de trésorerie 25
Déterminer l'aptitude de l'entreprise à assurer le service de la dette 26
Évaluer les capitaux propres de l'entreprise 27
Faire une analyse de rentabilité 28
Cueillette et étude de données supplémentaires sur la planification de la relève 31
Douze considérations clés 31
A. Pérennité de l'exploitation agricole 32
B. Traitement équitable des membres de la famille 32



C. Planification de la retraite 32
Capital accumulé et fonds de retraite 33
Planification fiscale de la retraite 34
Épargne en vue de la retraite 34
Planification en fonction de l'inflation 35
D. Plans financier et d'investissement 36
En quoi consiste la planification financière? 36
E. Plan de transfert de la gestion et du travail (plan de formation initiale et continue de la relève) 37
F. Plan de transfert de la propriété 39
Détermination de ce qui doit être cédé 39
Méthodes de cession des droits de propriété 39
Mode de tenure 41
G. Considérations fiscales 42
Impôts versés à la province 42
Impôts perçus par le gouvernement fédéral 44
Remise de dette 52
Derniers points à considérer en matière de fiscalité 52
H. Considérations juridiques 52
Testament 52
Procuration 56
Loi sur le droit de la famille (Ontario) 57
I. Structures d'entreprises agricoles et ententes relatives à leur exploitation 59
Étapes menant à la signature d'une convention de transfert 59
Points communs à toutes les structures d'entreprises 61
Ententes relatives à l'exploitation d'entreprises agricoles 65
Rédaction d'une entente relative à l'exploitation d'une entreprise agricole familiale 66
J. Possibilités de financement et modalités d'achat 69
Méthodes traditionnelles de financement et d'achat 69
Méthodes de financement et d'achat non traditionnelles 73
Autres méthodes de financement 74
K. Assurance et planification de la relève 74
Assurance des entreprises 75
Assurance-vie 75
Autres types d'assurances 76
Derniers points à considérer en matière d'assurance 76
L. Protection de la valeur du patrimoine 76
Gel successoral 76
Création d'une fiducie 77

ÉTAPE 2. FORMULATION DES SOLUTIONS ENVISAGÉES 79
Constitution d'une équipe d'experts-conseils 79
Membres de l'équipe d'experts-conseils 79
Rôles des membres de l'équipe d'experts-conseils 80
Formulation des solutions envisagées 81
Derniers points à considérer relativement à l'étape 2 81
ÉTAPE 3. PRISE DES DÉCISIONS PRÉLIMINAIRES 83
ÉTAPE 4. CONCEPTION, ÉLABORATION ET RÉVISION 85
A. Aperçu de l'entreprise 86
B. Description des buts et des attentes de l'entreprise et des personnes 86
C. Plan de retraite 86
D. Plan de formation initiale et continue de la relève 86
E. Plan d'entreprise 87
F. Plan d'exploitation 87
G. Plan de transfert de la gestion, de la direction et du travail 88
H. Plan de transfert de la propriété 88
I. Calendrier de mise en œuvre 89
J. Plan de communication 89
K. Plan d'urgence 89
Révision du plan 90
ÉTAPE 5. MISE EN ŒUVRE, SURVEILLANCE ET RAJUSTEMENTS 91
RÉSUMÉ 93
ANNEXES 95
Annexe I. Réflexion sur la situation et les objectifs poursuivis 95
Annexe II. Évaluation de la compatibilité des objectifs poursuivis 97
Vos objectifs sont-ils compatibles? 97
Vos objectifs sont-ils réalisables? 98
Résumé 98
Annexe III. Information et coordonnées clés 99
Annexe IV. Feuilles de travail servant à recueillir l'information sur l'actif et le passif de l'entreprise 107
Actif 107
Passif 107
Détermination des capitaux propres 115
Annexe V. Listes de vérification utiles à la préparation à la retraite et feuilles de calcul des revenus et dépenses à la retraite 116
Annexe VI. Test de validation du choix de la société de personnes : Feriez-vous un bon associé dans une entreprise agricole? 120

Annexe VII. Liste de vérification étape par étape 123
État de préparation de la relève 123
Efficacité des communications, notamment dans les négociations et la résolution de conflits 123
Compréhension de la dynamique au sein de l'entreprise familiale 123
Établissement d'objectifs personnels et d'affaires clairs 123
Identification des successeurs 123
Étape 1. Cueillette et analyse de données; recherche d'information supplémentaire sur la planification de la relève 124
Familiarisation avec la planification de la relève 124
Cueillette de données sur l'entreprise et sa situation financière 124
Analyse de la viabilité et de la rentabilité financière de l'entreprise agricole 125
Douze considérations clés 125
Étape 2. Formulation des solutions envisagées 126
Étape 3. Prise des décisions préliminaires 127
Étape 4. Conception, élaboration et révision 127
Étape 5. Mise en œuvre, surveillance et rajustements 129
NOTES COMPLÉMENTAIRES 131

INTRODUCTION

AVANT-PROPOS

La présente publication 70F, *Guide de planification de la relève en agriculture*, se veut un outil destiné à guider les producteurs , leurs familles et leurs conseillers dans la démarche de planification de la relève. Elle traite des différents points à prendre en considération et les met en perspective.

La publication s'articule autour des étapes décrites dans la prochaine section. Les sujets sont abordés suivant la succession logique des événements, depuis les échanges entourant la question de la relève jusqu'à la mise en œuvre et au suivi à faire. Les annexes présentées à la fin de la publication constituent des outils et des ressources supplémentaires pour vous aider dans votre démarche.

La présente section donne le ton au reste de la publication. Elle comprend quelques définitions et un aperçu des principaux points à prendre en considération dans un plan de relève. Elle donne les grandes lignes des éléments d'un tel plan et une certaine perspective de la vie agricole.

QU'ENTEND-ON PAR « RELÈVE »?

Les définitions de la « planification de la relève en agriculture » varient beaucoup. Souvent, elles comprennent :

- la planification de la création, de l'accumulation, de la préservation et enfin du transfert d'un patrimoine en vue de l'atteinte d'objectifs personnels, familiaux et d'affaires;
- la mise en valeur, la protection et le transfert des éléments d'actif personnels et de ceux de l'entreprise agricole;
- la démarche menant, le moment venu, au transfert en bonne et due forme des éléments d'actif de l'entreprise agricole aux bénéficiaires choisis, dans l'éventualité du décès de l'exploitant.

Voici une meilleure définition :

> **Démarche de longue haleine caractérisée par une planification poussée et la mise en œuvre de stratégies visant le transfert intergénérationnel (familial ou non familial) du travail, des connaissances, des compétences, de la gestion, de la prise de décisions et de la propriété de l'entreprise agricole, dans le respect des objectifs des personnes, de la famille et de l'entreprise.**

Essentiellement, la planification de la relève en agriculture se concentre sur trois formes de transfert : le transfert du travail, le transfert de la gestion et le transfert de la propriété. Ces trois formes de transfert sont illustrées à la figure 1.

Figure 1. Trois formes de transfert visées par le plan de relève

TRANSFERT DE LA PROPRIÉTÉ	TRANSFERT DE LA GESTION	TRANSFERT DU TRAVAIL
Cession des biens agricoles	Transfert des responsabilités et de la prise de décisions	Partage ou transfert du travail à accomplir

La planification de la relève se veut une démarche de planification et de mise en œuvre de moyens d'assurer le transfert du travail, de la gestion et de la propriété. Comme des événements (tels que mariage, naissance, décès, divorce) peuvent néanmoins avoir des répercussions sur le plan et sa réalisation, la démarche est continuellement sujette à des révisions et à des rajustements. Il est donc primordial de se doter d'un plan, mais il faut aussi savoir faire preuve de souplesse.

La version antérieure de ce guide s'intitulait *Planification successorale en agriculture*. Dans les pages qui suivent, « planification successorale » s'entend de la planification qui vise le règlement de la succession d'une personne, tandis que « planification de la relève » s'entend de la planification qui vise le transfert des divers aspects de l'entreprise agricole, du vivant de son propriétaire. La présente publication traite essentiellement de « planification de la relève ».

La planification de la relève ne se fait pas d'un seul coup; il s'agit d'une démarche de longue haleine qui exige qu'on y consacre du temps et des efforts. Cette démarche est axée sur le changement : changement d'activités, changements relationnels, changement de mode de vie, changement d'attitude, etc. La planification de la relève a trait au transfert des trois éléments fondamentaux que sont la propriété, la responsabilité de la gestion et des décisions, et le travail.

Chaque entreprise agricole familiale est unique et repose sur l'interaction entre des personnes liées par des liens puissants qui prennent des décisions touchant l'entreprise agricole et son évolution.

Les familles d'agriculteurs ont un défi important à relever, celui d'entamer (le plus tôt, le mieux) la démarche de planification du transfert intergénérationnel (familial ou non familial) de l'entreprise agricole.

Selon une étude menée par le professeur Andrew Errington[1], nombreux sont les agriculteurs qui ne planifient pas leur retraite. D'autres études montrent qu'une majorité d'agriculteurs n'ont pas de plan de relève.[2,3] La planification n'en reste pas moins très importante et peut grandement contribuer à une transition harmonieuse.

LA DÉMARCHE ET LE RÉSULTAT

Certaines personnes ont tendance à confondre la démarche de planification de la relève avec le plan de relève.

La démarche, qui est décrite dans la section suivante, oblige :

- à découvrir et à comprendre les objectifs et attentes des membres de la famille;
- à évaluer et à analyser la viabilité et la rentabilité de l'entreprise agricole familiale;
- à trouver un juste équilibre entre les besoins des membres de la famille et les réalités du transfert de l'entreprise et de la propriété;
- à envisager les conséquences juridiques, financières, fiscales et humaines du transfert de la propriété.

Le plan de relève est le document qui représente le fruit de la démarche. On y consigne les décisions découlant de la planification et la meilleure façon d'atteindre les objectifs que les membres de la famille poursuivent relativement à l'entreprise agricole. Le plan de relève doit être cohérent et doit tenir compte des objectifs et des plans qui visent les membres de la famille et l'entreprise.

Voici un aperçu des éléments qui doivent se retrouver consignés par écrit dans le plan de relève :

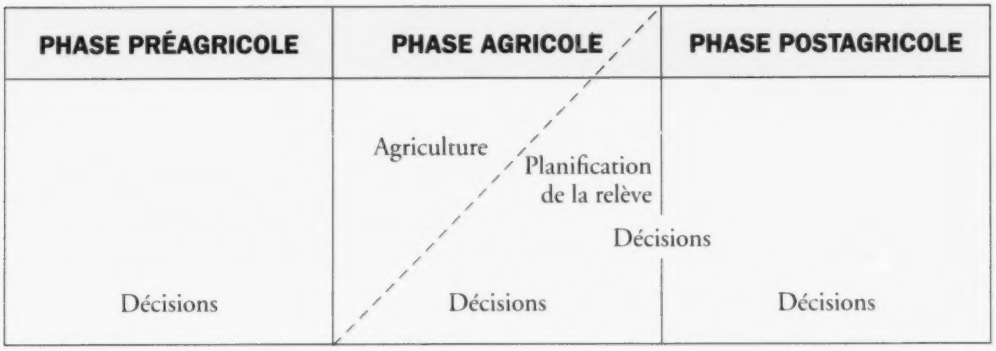
- aperçu de l'entreprise;
- description des objectifs et des attentes des membres de la famille pour eux-mêmes et pour l'entreprise;
- plan de retraite;
- plan de formation initiale et continue de la relève;
- plan d'entreprise (description de l'orientation que doit prendre l'entreprise);
- plan d'exploitation (description des rôles et des responsabilités des membres de la famille);
- plan de transfert de la gestion, de la direction et du travail;
- plan de transfert de la propriété;
- plan de communication;
- plan d'urgence;
- calendrier de mise en œuvre.

Ces éléments sont traités en profondeur sous *Étape 4. Conception, élaboration et révision*, p. 85.

En mettant en perspective la démarche et le plan (le document écrit), la figure 2 montre que la vie d'un producteur ayant une longévité normale se divise généralement en trois phases, la phase préagricole, la phase agricole et la phase postagricole (communément désignée retraite). Les décisions qui sont prises durant la phase agriculture ont une influence sur la création, la préservation et le transfert de l'entreprise. Les décisions les plus difficiles à prendre sont souvent les grandes décisions relatives à la planification de la relève. En voici des exemples :

- Entre les mains de qui se trouvent ou devraient se trouver les pouvoirs de gestion et la maîtrise des ressources de l'entreprise agricole?
- Que faut-il faire pour que les ressources de l'entreprise agricole procurent de bons rendements?
- Que faut-il faire pour protéger les ressources de l'entreprise agricole?
- Comment peut-on réussir le transfert de la gestion ou de la propriété?

Figure 2. Mise en perspective d'une carrière en agriculture



AU SUJET DE CE GUIDE

Ce guide traite de l'importance de bons rapports interpersonnels, de structures d'entreprises, d'ententes relatives à l'exploitation d'entreprises agricoles, de méthodes de transfert de la propriété, d'incidences fiscales, du retrait de la vie agricole, de testaments et de diverses considérations juridiques touchant les producteurs. Essentiellement, les sujets abordés relèvent : 1) du domaine des affaires, ou 2) de la dynamique personnelle ou familiale. Quelle que soit la nature de la question abordée, elle l'est toujours dans le but de fournir aux familles pratiquant l'agriculture un cadre qui les guide dans la démarche de planification de la relève.

Une mise en garde s'impose. L'information présentée dans ces pages se veut un survol des aspects et des étapes de la planification de la relève, démarche d'une grande complexité qui nécessite le recours à des spécialistes de domaines comme le droit, la comptabilité et la planification financière, et parfois même à des intervenants de services de consultation familiale. Il est toujours bon de se constituer une équipe multidisciplinaire de conseillers. Cette équipe pourra prêter sa collaboration à la famille d'agriculteurs pour garantir l'élaboration d'un plan optimal qui tienne compte des grands enjeux et qui soit cohérent et bien articulé.

Par conséquent, lorsqu'il s'agit de résoudre des problèmes particuliers ou d'obtenir de l'information précise, les familles d'agriculteurs ont intérêt à s'adjoindre les services de professionnels dans les domaines pertinents (c.-à-d. un comptable pour un conseil en matière de fiscalité, un notaire ou un avocat pour ce qui touche au droit, etc.).

ÉTAPES DE LA DÉMARCHE

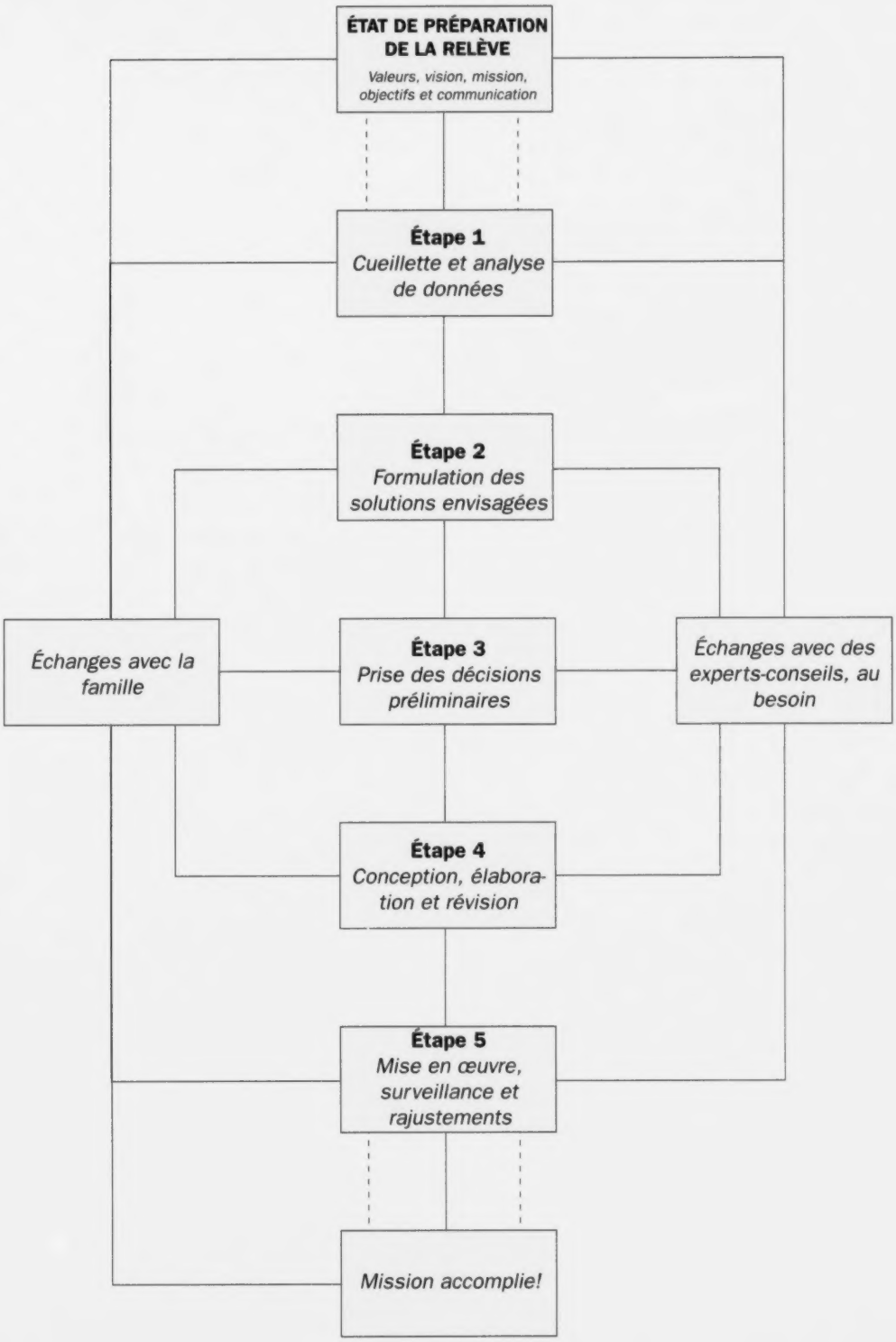
La présente section décrit les étapes de la démarche. Elle commence à répondre à la question « Par où commencer? » C'est une question que se posent bien des familles d'agriculteurs au moment d'amorcer la planification de la relève. Dans le présent guide, la démarche est structurée suivant les grandes étapes que voici :

- *État de préparation de la relève :* Valeurs, vision, mission, objectifs et communication
- *Étape 1.* Cueillette et analyse de données
- *Étape 2.* Formulation des solutions envisagées
- *Étape 3.* Prise des décisions préliminaires
- *Étape 4.* Conception, élaboration et révision
- *Étape 5.* Mise en œuvre, surveillance et rajustements

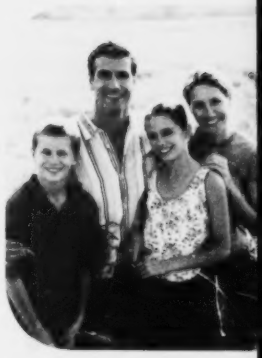
Il est important de comprendre que ces étapes ne suivent pas nécessairement un ordre séquentiel ni un ordre bien défini. Certaines doivent être franchies l'une à la suite de l'autre, d'autres peuvent l'être simultanément ou à tout moment. La figure 3 schématise la démarche.

Le schéma illustre clairement les étapes de la planification de la relève, afin de faciliter la démarche. Comme il est mentionné plus haut, il s'agit de la démarche adoptée ici pour expliquer les différentes étapes, leurs caractéristiques clés et les réflexions qu'elles doivent susciter.

Figure 3. Étapes de la démarche de planification de la relève



ÉTAT DE PRÉPARATION DE LA RELÈVE — VALEURS, VISION, MISSION, OBJECTIFS ET COMMUNICATION



La présente section s'intéresse à la dynamique personnelle ou familiale qui préside aux rapports intergénérationnels. Elle cherche à déterminer à quel point la famille d'agriculteurs et les propriétaires de la ferme sont prêts ou disposés à envisager la passation du flambeau. Elle traite de communication, de valeurs, de vision et d'objectifs. Elle explique l'influence que chacun de ces points peut exercer sur la démarche et propose une façon de les aborder.

Au moment d'entamer la démarche (certains diront même avant de l'entamer), il faut s'assurer que les conditions préalables sont réunies et que chacun est prêt à amorcer le processus. Si tel n'est pas le cas, il importe de remédier à la situation afin que tous les éléments soient en place pour permettre d'aller de l'avant. Les questions qui sont posées sont complexes et appellent des réponses nuancées. Il appartient à la famille de se demander dans quelle mesure chacun des points suivants soulève un problème ou risque de compromettre le bon déroulement de la démarche et la mise en œuvre du plan qui sera élaboré. Voici les points qui sont généralement abordés :

- Efficacité des communications, notamment dans les négociations et la résolution de conflits
  - Ouverture des lignes de communication au sein de la famille (ce qui permet dès lors d'aborder franchement valeurs, vision, mission et objectifs).
- Compréhension de la dynamique qui règne au sein de l'entreprise familiale
  - Attribution d'un ordre de priorité aux valeurs qui doivent présider à l'élaboration du plan de relève.
  - Élaboration d'un énoncé de vision qui tienne compte des valeurs et de la priorité à leur accorder.
  - Élaboration d'un énoncé de mission.
- Établissement d'objectifs personnels et d'affaires clairs
  - Établissement d'objectifs personnels, familiaux et d'affaires qui soient clairement formulés en fonction des valeurs et de la priorité à leur accorder.
  - Révision des objectifs de chacun pour s'assurer de leur compatibilité, élaboration d'une stratégie pour remédier à toute incompatibilité et alignement des objectifs personnels sur ceux de la famille et de l'entreprise, afin de faire ressortir les intérêts communs (particulièrement importants pour des rapports de travail fructueux à long terme entre les générations).
  - Identification des successeurs.

Revoyons un à un chacun des éléments influençant l'état de préparation de la relève.

EFFICACITÉ DES COMMUNICATIONS, NOTAMMENT DANS LES NÉGOCIATIONS ET LA RÉSOLUTION DE CONFLITS

OUVERTURE DES LIGNES DE COMMUNICATION AU SEIN DE LA FAMILLE

La première étape, cruciale, qui s'impose avant même d'envisager toute forme de relève, consiste à ouvrir les lignes de communication entre générations. Les lignes de communication sont-elles ouvertes au sein de la famille? Y a-t-il des obstacles à la communication qui risquent de constituer des empêchements à des échanges francs sur les buts, les objectifs, les plans, les espoirs et les rêves de chacun? Dans les échanges portant sur les valeurs, les énoncés de vision et de mission et les objectifs poursuivis, une volonté d'ouverture est nécessaire, sans compter des aptitudes pour la négociation et la résolution de conflits. Sans volonté d'ouverture, il est en effet difficile d'aller

de l'avant. Une fois le dialogue amorcé, chacun commence à réfléchir à son rôle futur dans l'entreprise agricole.

Au sein d'une entreprise agricole, les obstacles à la communication tiennent au fait que, souvent, les relations familiales se doublent de relations employeurs-employés, que les employés sont également propriétaires, que les propriétaires sont également des membres de la famille, etc. Aussi, est-il utile de comprendre :

- les distinctions à faire entre famille et entreprise;
- les interactions entre l'une et l'autre; et
- la façon de ne pas mêler les cartes.

COMPRÉHENSION DE LA DYNAMIQUE AU SEIN DE L'ENTREPRISE FAMILIALE

Les échanges préparatoires portent essentiellement sur les rapports interpersonnels, les rapports familiaux et les rapports au sein de l'entreprise familiale, l'aspect non technique, et non le moins ardu, de la démarche. L'élaboration et la mise en œuvre de plans de relève confrontent les membres de la famille aux problèmes relationnels qui les opposent. Par conséquent, un bref survol de la dynamique qui règne au sein de l'entreprise familiale peut contribuer à améliorer les chances de réussite de la démarche.

Un modèle élaboré initialement par Taguiri et Davis (1982)[4] contribue à expliquer les rapports entre famille et entreprise; ce modèle s'applique aussi bien à l'entreprise agricole. Selon Taguiri et Davis, les problèmes et défis auxquels sont confrontées les familles dans les entreprises familiales peuvent être classés dans trois catégories : 1) propriété, 2) gestion et 3) famille/personnes.

Taguiri et Davis illustrent l'interaction de ces trois catégories par trois cercles qui se chevauchent. Chaque cercle représente l'une des trois catégories de problèmes et possède des dimensions et des caractéristiques qui lui sont propres. Selon le cercle auquel appartient un problème en particulier, la solution ne passe pas par la mise en application des mêmes principes et des mêmes techniques. Pour compliquer les choses, certains problèmes peuvent être liés aux trois catégories à la fois. Il est alors important de cerner la vraie nature du problème et de mettre en application les principes et techniques appropriés pour le solutionner.

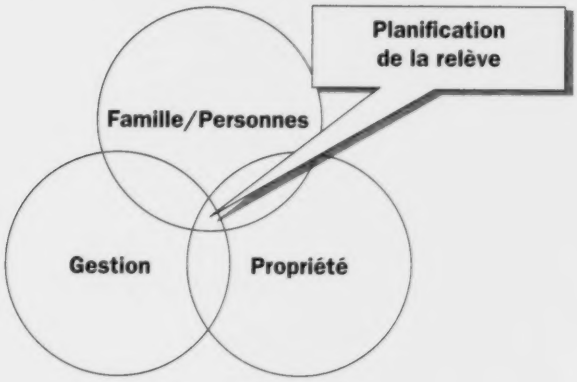
Par exemple, les principes retenus pour résoudre un problème touchant à la propriété ont trait au traitement juste et équitable des membres de la famille. Au sein d'une entreprise familiale, les parents impriment jusqu'à un certain point leur leadership dans la résolution de tels problèmes.

S'il s'agit de résoudre un problème de gestion, on aura recours à des principes ayant trait à la concurrence et aux marchés. Ce sont là des réalités que les propriétaires d'entreprises familiales connaissent et avec lesquelles ils se sentent à l'aise; ils savent comment faire face à la concurrence et comment assurer l'efficacité de la production. Si ce n'était pas le cas, les lois du marché étant ce qu'elles sont, ils ne tarderaient pas à cesser leurs activités.

Enfin, les principes mis en application pour résoudre des problèmes familiaux ou personnels touchent aux sentiments et au fait que chacun a son mot à dire d'un point de vue personnel ou familial. Ce sont les problèmes familiaux ou personnels qui sont souvent les plus difficiles à résoudre, ce qui explique l'importance qu'on leur accorde dans la démarche globale de planification de la relève. C'est aussi ce qui explique qu'une communication franche joue un rôle aussi crucial.

Robinson et coll. (1999) ont adapté le modèle pour aider à expliquer les défis que pose la planification de la relève (voir figure 4).

Figure 4. Problèmes touchant les familles d'agriculteurs et planification de la relève[5,6]



Source : *Adaptation par Robinson et coll. (1999) d'une illustration conçue à l'origine par Taguiri et Davis (1982).*

À l'intersection des trois cercles, se trouvent les défis qui se poseront dans la planification de la relève, des réalités qui appartiennent aux trois catégories de problèmes à la fois. Des conflits surgissent lorsqu'on perd de vue le vrai problème et qu'on ne sait trop s'il s'agit d'un problème lié à la famille, à la gestion ou à la propriété.

Quoi qu'il en soit, pour que la démarche progresse, il est primordial d'aborder les problèmes ouvertement, en toute honnêteté et en toute franchise. Si les membres de la famille parviennent à exprimer leurs inquiétudes, leurs problèmes, leurs objectifs et leurs aspirations, déjà les choses devraient être un peu plus faciles.

VALEURS, VISION, MISSION ET OBJECTIFS

Si la compréhension de la dynamique familiale et la communication sont des atouts, il est également important que les membres de la famille expriment leurs valeurs et comprennent celles qui animent les autres dans la poursuite de leurs objectifs. Valeurs, vision, mission et objectifs découlent les uns des autres.

Valeurs : Qu'est-ce qui a de l'importance à mes yeux? Qu'est-ce qui m'est cher?

↓

Vision : Comment l'avenir s'annonce-t-il? (La réponse sera influencée par les valeurs.)

↓

Mission : Pourquoi sommes-nous ici? En quoi croyons-nous? (La réponse est influencée par les valeurs et la vision.)

↓

Objectifs : Que voulons-nous faire? Que voulons-nous être? (La réponse est influencée par les valeurs, la vision et la mission.)

Malgré leur caractère en apparence abstrait, les étapes menant à la compréhension des valeurs et des priorités, à l'élaboration des énoncés de vision et de mission, et à l'établissement d'objectifs peuvent se traduire par des résultats concrets, car elles aident les familles d'agriculteurs à se centrer sur l'essentiel. Elles permettent de répondre à la question « Pourquoi sommes-nous en affaires? ». Si une famille n'a pas un portrait clair du pourquoi, il se peut qu'elle ait à résoudre des problèmes fondamentaux avant de poursuivre la planification de la relève.

La planification de la relève s'articule autour d'une communication et de rapports francs et honnêtes. Établir une bonne communication est quelque chose de difficile qui est néanmoins indispensable à la réussite d'un plan. La réussite nécessite non seulement de la communication, mais une communication de bonne qualité. Parler et écouter ne suffisent pas. Il faut comprendre ce qui est dit et prêter attention au non-dit.

DÉTERMINATION DE L'ESSENTIEL

Les valeurs et l'ordre de priorité qu'on leur attribue sont les points de départ de l'élaboration d'un plan de relève. Les valeurs sont à la base de qui nous sommes. Elles sont la réponse à la question « Qu'est-ce qui est important pour moi? » Les familles d'agriculteurs doivent cerner et clarifier leurs valeurs tôt dans la démarche étant donné que celles-ci forment la base sur laquelle s'appuie le plan de relève.

À l'intérieur du cadre du plan de relève, les valeurs profondément enracinées « influencent les énoncés de vision et de mission ainsi que les objectifs, sans parler des différentes décisions à prendre en cours de route. »[8]

Voici un aperçu des questions[9] à poser au sujet des valeurs :

- En quoi consiste pour vous la réussite en affaires?
- En quoi consiste pour vous la réussite personnelle?
- Qu'est-ce qui est important dans l'entreprise? Quel ordre d'importance attribuez-vous à ces différents points?
- Qu'est-ce qui importe le plus à vos yeux en ce qui a trait à l'entreprise?
- Qu'est-ce qui importe le moins?
- De quels facteurs tenez-vous compte quand vous prenez des décisions?[10]

Des réponses franches à ces questions vous aideront à mieux comprendre les valeurs familiales qui influencent l'entreprise et la priorité à accorder à ces valeurs. Elles prépareront le terrain à l'élaboration de vos énoncés de vision et de mission ainsi qu'à l'établissement de vos objectifs, et constitueront la base de référence qui servira de point de départ à la démarche de planification de la relève.

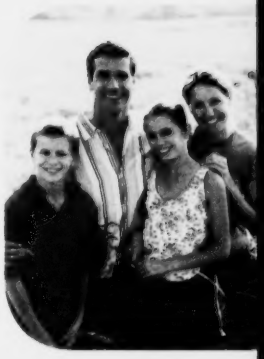
ÉLABORATION D'UN ÉNONCÉ DE VISION

La compréhension des valeurs et de l'ordre de priorité à leur accorder conduit à l'étape suivante qui est celle de l'élaboration d'un énoncé de vision. L'énoncé de vision dépeint l'entreprise telle qu'on la voudrait. Il décrit la situation dans laquelle on voudrait qu'elle se retrouve à un moment donné, à la différence de l'énoncé de mission (abordé plus loin), qui déclare ce que l'entreprise agricole fait dans l'immédiat pour permettre la réalisation de la vision. Ensemble, ces deux énoncés fournissent à l'entreprise la boussole qui l'aidera à orienter son évolution. Voilà pourquoi il faut élaborer des énoncés de vision et de mission. Un énoncé de vision a le pouvoir d'aider la famille d'agriculteurs et l'entreprise familiale à réaliser leur potentiel.

L'énoncé de vision comprend les trois grands éléments suivants : croyances fondamentales, projection dans l'avenir et reconnaissance des parties intéressées. Le volet croyances fondamentales présente les valeurs qui animent l'entreprise et lui donnent sa raison d'être. Le volet projection dans l'avenir dépeint l'entreprise telle qu'on la voudrait un jour. Cette projection dans l'avenir doit tirer profit des ressources et des capacités et inspirer des réalisations. Le dernier volet de l'énoncé de vision consiste à reconnaître ce que l'entreprise fait pour les parties intéressées, notamment les propriétaires, le personnel et la clientèle.

Voici un exemple d'énoncé de vision relatif à une ferme :

> **La Ferme ABC sera une entreprise agricole productrice de produits laitiers, de graines oléagineuses et de céréales à identité préservée de première qualité, axée sur la rentabilité, le progrès et la durabilité. Elle sera un voisin respecté et responsable et un actif pour notre collectivité. Nous préférons un mode de vie rural et sommes prêts à accepter le changement pour nous garantir ce mode de vie. La Ferme ABC permet à nos enfants et employés de pratiquer l'agriculture en étant propriétaires et/ou exploitants de l'entreprise.**



Voici des questions utiles à l'élaboration d'un énoncé de vision :

- Qu'espérez-vous que la ferme soit devenue dans dix ans?
- Qu'est-ce que vous ne voudriez pas que la ferme soit devenue dans dix ans?
- Qu'appréciez-vous au sujet de votre entreprise agricole?
- En quoi votre entreprise est-elle unique?
- Qui seront les clients de la ferme dans les années à venir et quels produits ou services réclameront-ils?

ÉLABORATION D'UN ÉNONCÉ DE MISSION

Essentiellement, l'énoncé de mission décrit avec concision les activités de l'entreprise et sa raison d'être, les objectifs qu'elle poursuit, son identité, les valeurs et la philosophie qui l'animent et l'orientation qu'elle se donne.

Voici un exemple d'un énoncé de mission relatif à la Ferme XYZ :

> **La Ferme XYZ est une entreprise productrice de céréales, de graines oléagineuses, de cultures de spécialité et de lait. Notre entreprise a pour mission d'être reconnue par nos partenaires commerciaux et nos concurrents comme l'un des plus grands producteurs de la région, et de veiller à ce que notre productivité se traduise par la prospérité et la croissance personnelle de tous ceux et celles qui participent à la vie de notre ferme.**

Voici les questions à vous poser pour élaborer votre énoncé de mission :

- Que fait notre entreprise et pourquoi le fait-elle?
- En quoi le respect de cet énoncé de mission permettra-t-il à notre vision de se matérialiser?

Les énoncés de vision et de mission doivent être raisonnables, réalisables, clairs et compréhensibles. Idéalement, ils sont concis, mais il est plus important encore qu'ils reflètent fidèlement votre entreprise telle que vous la voyez.

ÉTABLISSEMENT D'OBJECTIFS PERSONNELS ET D'AFFAIRES CLAIRS

ÉTABLISSEMENT D'OBJECTIFS

Il s'agit ensuite pour les propriétaires de la ferme et la génération qui les suit de cerner leurs objectifs et leurs attentes pour eux-mêmes (personnellement), pour leur famille et pour l'entreprise. Ces objectifs seront influencés par les valeurs de chacun (c.-à-d. ce qui est important à leurs yeux).

L'établissement d'objectifs n'est pas un exercice auquel on se prête par politesse et qu'on laisse ensuite de côté. C'est au contraire une démarche d'introspection. Elle oblige à s'arrêter pour

réfléchir, afin que les objectifs poursuivis soient compatibles avec les valeurs de chacun et les énoncés de vision et de mission applicables à la ferme. Malheureusement, les gens se fixent souvent des objectifs voués à l'échec, parce qu'ils sont inatteignables, parce qu'ils ne découlent pas d'une démarche sentie ou parce qu'ils ne sont pas suffisamment précis pour se matérialiser dans l'action.

Les membres de la famille doivent s'attarder à ce qu'ils veulent, non seulement en ce qui concerne l'avenir de l'entreprise, mais de façon plus générale en ce qui concerne leur propre avenir. L'existence d'objectifs personnels et d'affaires clairs pour chacun est un facteur qui influence l'état de préparation à la planification de la relève. Les objectifs sont essentiellement de deux types : stratégiques et opérationnels. Les objectifs stratégiques se concentrent sur le portrait global et le long terme (c.-à-d. quelle direction prend-on), tandis que les objectifs opérationnels visent davantage le quotidien. L'établissement des deux types d'objectifs est indispensable à la réussite de l'entreprise.

Un bon objectif est compatible avec les valeurs de la personne, présente une vision claire de ce qu'elle cherche à accomplir et prévoit une date limite pour y parvenir.

Les familles d'agriculteurs devraient se fixer des objectifs ayant trait à la propriété, à la gestion, au niveau d'engagement dans les activités (aujourd'hui et plus tard), à la retraite, à la sécurité financière et à la répartition du patrimoine accumulé par chacun et par l'entreprise.

Pour s'aider à réfléchir à leur situation, à leurs buts et à leurs objectifs, les propriétaires de l'entreprise et la génération qui les suit peuvent utiliser la feuille de travail présentée à l'annexe I, *Réflexion sur la situation et les objectifs poursuivis,* p. 95.

RÉVISION DES OBJECTIFS POUR S'ASSURER DE LEUR COMPATIBILITÉ; ÉLABORATION D'UNE STRATÉGIE POUR REMÉDIER À D'ÉVENTUELS OBJECTIFS CONFLICTUELS

L'importance qui doit être accordée aux communications franches et à l'établissement d'objectifs clairs amène les questions suivantes : Les membres de la famille se sont-ils parlé de leurs objectifs et en ont-ils débattu? Y a-t-il des objectifs conflictuels ou incompatibles qui risqueraient de compromettre le transfert?

Même une fois que la famille a éclairci la question des objectifs personnels et d'affaires et qu'elle s'est assurée que chacun ait une vision claire de ce qui l'attend, il peut encore y avoir des obstacles à surmonter. Par exemple, il est possible, et même probable, que certains des objectifs poursuivis par différents membres de la famille soient incompatibles et même parfois carrément opposés.

Si les membres de la famille ne veulent pas ou ne peuvent pas se parler franchement de leurs objectifs, les divergences de vues (incompatibilités) risquent de soulever d'innombrables difficultés et de nuire à la démarche de planification de la relève. Si les membres de la famille ne sont pas disposés à attribuer un ordre de priorité à leurs objectifs et à négocier en fonction de leurs intérêts plutôt qu'en fonction de leur situation, le travail de planification de la relève risque d'être paralysé à un moment donné par une divergence insurmontable. Tôt dans la démarche de planification de la relève (idéalement avant de se retrouver dans une impasse), la famille devrait s'entendre sur un processus permettant de sortir des impasses.

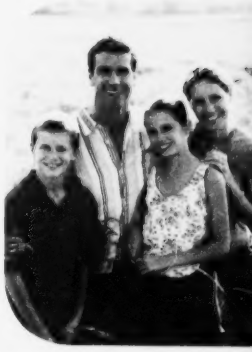
Si les propriétaires actuels et leurs successeurs envisagent d'entretenir des rapports de travail et des rapports d'affaires pendant longtemps, il faut que les objectifs qu'ils se fixent pour eux-mêmes et l'entreprise soient le plus compatibles possible. S'ils envisagent plutôt de procéder à un transfert immédiat sans rapports de travail à long terme, la compatibilité des objectifs revêt une moins grande importance.

Pour en savoir plus sur la compatibilité des objectifs, voir l'annexe II, *Évaluation de la compatibilité des objectifs poursuivis*, p. 97.

Comme on peut le voir, clarifier les objectifs est un travail de préparation fastidieux qu'il est tentant d'escamoter, mais négliger de s'y attaquer risquerait d'engendrer des problèmes par la suite.

Voici enfin des réalités à garder à l'esprit :

- L'établissement d'objectifs peut être un exercice difficile parce qu'il demande du temps, de la volonté et de l'énergie.
- Les différentes situations de vie de chacun s'assortissent souvent de besoins, de souhaits et d'objectifs différents.
- Il est primordial d'avoir une compréhension claire des objectifs des membres de la famille.
- En cas d'objectifs conflictuels, il faut absolument rechercher une solution perçue comme étant équitable.



IDENTIFICATION DES SUCCESSEURS

Au moment de préciser les objectifs et les buts qu'ils poursuivent, les enfants doivent se demander s'ils ont envie de prendre une part active à l'exploitation de l'entreprise. Si la perspective leur sourit, ils sont dès lors considérés comme des successeurs éventuels et le processus menant à la passation du flambeau se trouve entamé. Autrement, les échanges et les décisions portent tôt ou tard sur la protection du patrimoine familial et le retrait de l'agriculture.

Dans l'éventualité où quelqu'un exprime le souhait de prendre la relève, est-ce que tout le monde est d'accord pour que la gestion de la ferme lui soit confiée? A-t-on prévu un plan permettant aux aspirants agriculteurs d'acquérir les connaissances et compétences qui leur seront nécessaires pour bien gérer l'entreprise (on appelle ce plan « plan de formation initiale et continue de la relève »)? Si un tel plan existe, est-il appliqué?

En ce qui concerne le plan de formation initiale et continue de la relève, l'un des premiers transferts qui peut et qui devrait probablement avoir lieu quand une génération passe les rênes à une autre est le transfert graduel des pouvoirs de gestion aux personnes qui prennent la relève. Ce transfert peut se faire en douceur, mais ce n'est pas toujours le cas.

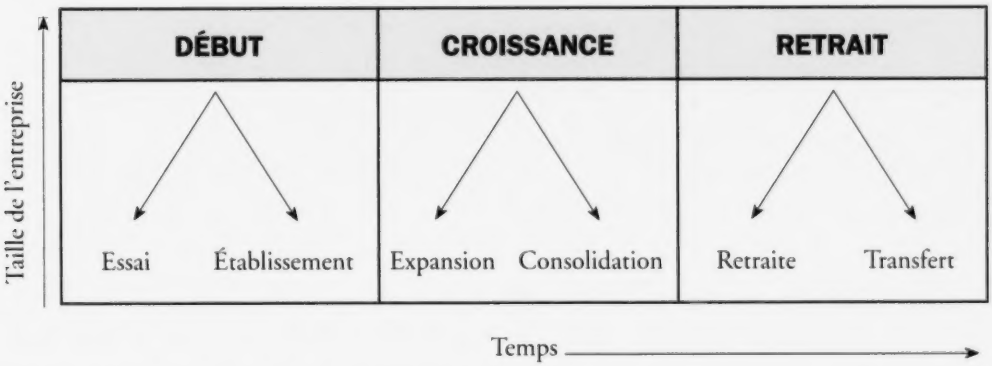
Points à ne pas oublier :

- Les propriétaires actuels doivent savoir ce qu'ils veulent et ce dont ils ont besoin pour leur retraite.
- Les propriétaires actuels doivent songer à leur confort et à leur sécurité et s'assurer de ne pas courir trop de risques en transférant la propriété à la génération suivante.
- Les propriétaires actuels ne devraient pas tarder à identifier leurs successeurs, afin de laisser le temps au reste de la famille d'accepter la situation et afin de laisser le temps aux successeurs de se préparer à prendre la relève par une formation initiale et continue pertinente.

PHASES DE LA VIE D'UN EXPLOITANT ET DE LA FERME

Les questions liées aux phases de la vie des exploitants et de leurs fermes sortent un peu du cadre des échanges portant sur l'état de préparation, mais elles exercent aussi une grande influence sur ceux-ci. Bien des entreprises agricoles appartiennent à un seul exploitant et à son conjoint, et sont gérées par ces derniers. Il s'ensuit généralement une évolution parallèle de la vie de l'entreprise et de celle des exploitants. Comme le montre la figure 5, les trois principales phases de la vie de l'exploitant et de l'entreprise sont le début, la croissance et le retrait.

Figure 5. Phases de la vie d'un exploitant et de la ferme



La phase du début passe par deux grandes étapes. La première consiste à étudier les possibilités offertes par la profession agricole et à décider d'embrasser cette carrière ou non. La seconde consiste à acquérir le capital et les compétences en matière de gestion nécessaires à la mise sur pied d'une entreprise agricole propre à générer des revenus suffisants dans l'immédiat comme à long terme.

La phase de croissance comprend l'expansion et la consolidation des activités. Par le recours au crédit, et éventuellement au crédit-bail, l'exploitant acquiert de nouvelles ressources. Après un certain temps, les efforts d'expansion ont tendance à céder le pas à une volonté de consolidation de l'exploitation et de stabilisation des revenus.

Au cours de la dernière phase, celle du retrait, l'exploitant envisage de prendre sa retraite et de céder ses biens à la génération suivante. Il prend alors des dispositions pour s'assurer d'un revenu suffisant à la retraite, se libérer de certaines responsabilités de gestion et diminuer sa charge de travail. C'est à cette phase qu'il élabore un plan visant le transfert de la propriété de l'entreprise et des responsabilités de gestion à la jeune génération.

CARACTÈRE UNIQUE DE CHAQUE FAMILLE

Le processus d'élaboration et de mise en œuvre d'un plan de relève peut s'étirer sur deux mois ou sur vingt ans, selon la famille. La figure 5 constitue une illustration simplifiée de la situation, car en fait, de nos jours, nombreuses sont les exploitations au sein desquelles travaillent côte à côte plusieurs générations, si bien que les phases de la vie de la famille et de celles de l'entreprise se chevauchent et sont étroitement liées. Voilà qui ajoute à la complexité du processus de planification.

Les dispositions relatives au transfert seraient plus simples si le moment où les parents étaient prêts à prendre leur retraite coïncidait avec celui où les enfants souhaitaient s'établir en agriculture. Toutefois, tel est rarement le cas, de sorte qu'il y a habituellement un certain chevauchement des phases de la vie des deux générations.

Malgré l'existence des phases décrites plus haut, chaque situation familiale présente ses particularités, du fait notamment des trois facteurs suivants :

RESSOURCES DES PARENTS

La rentabilité et l'endettement actuels de l'entreprise agricole ainsi que l'avoir des parents sous forme d'épargne personnelle exercent une grande influence sur la décision d'intégrer de nouvelles personnes dans l'entreprise. Certaines exploitations génèrent suffisamment de revenus pour faire vivre un ou plusieurs nouveaux venus. D'autres sont plus petites, mais ont toujours permis de subvenir adéquatement aux besoins d'une famille. Si les parents ont des placements à l'extérieur de la ferme et qu'ils ont déjà acheté une maison pour leur retraite, ils peuvent vraisemblablement se permettre de vendre à un prix inférieur au prix que devront exiger des parents qui ne possèdent aucune épargne et qui sont fortement endettés. À mesure que la nouvelle génération s'intègre à l'entreprise, il n'est pas rare qu'on doive trancher certaines questions comme l'expansion ou qu'on doive juger de la pertinence de trouver une source de revenu à l'extérieur de la ferme.

MOMENT DU TRANSFERT

L'âge des membres de la famille peut aussi avoir une influence sur la nature des dispositions à envisager. S'il reste aux parents encore vingt autres années de vie active, il est important de s'assurer que les revenus seront suffisants pour faire vivre deux familles et d'officialiser les ententes intervenues entre les parties. Lorsque les parents sont à deux ou trois ans de la retraite, des ententes plus informelles peuvent suffire.

NOMBRE D'ENFANTS

La taille de la famille et le nombre d'aspirants agriculteurs sont des facteurs importants. La situation est plus simple s'il n'y a qu'un seul enfant que s'il y en a six et que sur les six, trois aspirent à prendre la relève. À moins que l'entreprise ne soit très rentable, il est très difficile pour une entreprise qui faisait vivre une seule famille de subvenir aux besoins de plusieurs enfants et de leurs familles respectives.

La présente section a examiné les conditions préalables ou les facteurs déterminants de l'état de préparation de chacun, points qui relèvent de la dynamique personnelle ou familiale. Elle a expliqué en quoi la communication, les valeurs, la vision et les objectifs influencent la démarche de planification de la relève.

ÉTAPE 1. CUEILLETTE ET ANALYSE DE DONNÉES; RECHERCHE D'INFORMATION SUPPLÉMENTAIRE SUR LA PLANIFICATION DE LA RELÈVE

Comme il a été dit plus haut, l'état de préparation au transfert a beaucoup à voir avec les communications, les rapports interpersonnels et familiaux et la dynamique qui anime ces rapports, autant d'aspects non techniques de la démarche. L'étape 1 se concentre davantage sur les aspects affaires, comme l'analyse financière, les questions de rentabilité ainsi que les considérations fiscales et juridiques. La présente section se penche justement sur ces points.

Il pourrait paraître plus pertinent de commencer par l'analyse financière et les questions de rentabilité, car tout gravite autour de ces questions. Après tout, si une entreprise ne génère pas de profits, à quoi bon envisager son transfert? L'argument est valable. Il reste que si l'on ne connaît pas les buts et aspirations des principaux intéressés, toute démarche dans le sens de la planification de la relève peut se révéler vaine. C'est une situation sans issue. En bout de ligne, comme la démarche par étape est un modèle dynamique, l'ordre importe peu, mais, dans cette publication, nous traitons d'abord des communications et de la dynamique familiale avant d'aborder le sujet de la rentabilité.

À l'étape 1, la famille doit se familiariser avec la planification de la relève, réunir la documentation sur l'entreprise, analyser sa viabilité et sa rentabilité et recueillir et étudier des données supplémentaires inhérentes à la planification de la relève.

FAMILIARISATION AVEC LA PLANIFICATION DE LA RELÈVE

Les membres de la famille doivent se familiariser avec les bases de la planification de la relève et quelques-uns des outils utilisés dans le cadre de cette démarche. Ils peuvent notamment lire des articles portant sur la planification de la relève ou participer à des ateliers ou à des séminaires sur le sujet.

CUEILLETTE DE DONNÉES SUR L'ENTREPRISE

Pour obtenir un portrait exact et complet de l'entreprise agricole, à l'intention à la fois de la famille, du propriétaire de la ferme et des conseillers qui seront consultés, une autre partie clé de l'étape 1 consiste à recueillir, à colliger et à revoir toutes les données pertinentes sur l'entreprise ainsi que les documents pertinents, en prenant soin d'identifier les éléments d'information manquants. Colliger cette information est indispensable à l'analyse de la situation financière de l'entreprise agricole visant à en établir la viabilité et la rentabilité.

Voici une liste partielle des documents à réunir :

- les testaments;
- les procurations;
- les actes de propriété et l'acte d'achat initial de la ferme (si ces documents sont disponibles);
- tout bail ou contrat de location de matériel, de ferme, de bâtiment, de terre (le cas échéant) et les documents pertinents;
- l'information sur les prêts hypothécaires, les autres prêts et les cartes de crédit;
- les polices d'assurance (tous risques, responsabilité, vie et invalidité);
- le contrat de société de personnes ou la convention d'actionnaires (le cas échéant);
- toute entente relative à l'exploitation de l'entreprise et les documents pertinents;
- les documents de constitution en société (le cas échéant);

- les états financiers et autres documents comptables;
- une liste des stocks accompagnée d'une évaluation de leur juste valeur marchande (JVM);
- les déclarations de revenus et dossiers d'impôt;
- les dossiers des employés et conventions avec ces derniers;
- les registres de production et de rendement;
- les plans environnementaux de la ferme (ou des évaluations);
- le plan ou la stratégie de gestion des éléments nutritifs;
- l'information sur les comptes bancaires et les fondés de pouvoir;
- les dossiers des firmes de courtage en valeurs mobilières;
- l'information sur la case de coffre;
- l'information sur l'épargne et les placements en dehors de la ferme;
- les données sur la planification de la retraite et l'épargne-retraite (REER, FERR, certificats, obligations d'épargne, rentes);
- les coordonnées à jour des fournisseurs (de moulée, de semences, par exemple) et des prestataires de services (comptables, avocats, notaires, agent financier, etc.);
- les contrats relatifs à la vie privée (c.-à-d. accord de cohabitation, contrat de mariage, acte de séparation, ordonnances alimentaires, etc.);
- les préarrangements funéraires;
- les avis de cotisation de l'impôt foncier;
- les reliures, notes et manuels accompagnant des cours et des séminaires que vous avez suivis.

L'annexe III, *Information et coordonnées clés*, p. 99, vous sera utile pour consigner l'information et les coordonnées à connaître.

CUEILLETTE D'INFORMATION FINANCIÈRE

L'annexe IV, *Feuilles de travail servant à recueillir l'information sur l'actif et le passif de l'entreprise*, p. 107, vous sera utile pour rassembler l'information financière clé.

ANALYSE DE LA VIABILITÉ ET DE LA RENTABILITÉ FINANCIÈRE DE L'ENTREPRISE AGRICOLE

Une fois que vous aurez réuni la documentation sur l'entreprise, utilisez les livres et états financiers pour analyser sa situation financière passée et actuelle. On peut se faire une idée de la situation financière actuelle relative de la ferme en comparant sa performance financière aux normes de l'industrie.

Établissez des prévisions de trésorerie et un bilan prévisionnel de manière à explorer les perspectives financières et la viabilité de l'entreprise à plus ou moins long terme. Une entreprise se doit d'être rentable pour être viable à long terme. Si l'entreprise ne rapporte pas suffisamment d'argent aujourd'hui, quels changements pourraient être apportés pour s'assurer d'un retour à la rentabilité à court terme?

La question peut aussi être posée autrement :

- L'entreprise rapporte-t-elle actuellement suffisamment d'argent (c.-à-d. de profit) pour :
  - faire vivre un autre ménage?
  - assurer la sécurité financière à la retraite des propriétaires actuels?
  - permettre aux successeurs d'exploiter une entreprise viable?

C'est ici le moment de déterminer à combien s'établit le coût de la vie de la famille. Tenez compte des grands changements qui s'annoncent et qui risquent d'avoir des répercussions sur les besoins financiers de la famille au cours des années à venir (p. ex. mariage d'un membre de la famille jouant un rôle dans l'entreprise, naissance d'enfants, construction d'une maison, etc.).

Les gouvernements fédéral et provincial offrent à l'occasion des programmes qui aident à couvrir une partie des honoraires d'un conseiller agricole indépendant qui réalisera une évaluation financière de la ferme. Une telle évaluation peut fournir aux familles des données supplémentaires pour les aider à prendre des décisions éclairées. Renseignez-vous auprès d'un bureau local d'Agriculture et Agroalimentaire Canada ou auprès du Centre d'information agricole du ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation et des Affaires rurales de l'Ontario (MAAARO) en composant le 1 877 424-1300 ou en allant sur le site www.ontario.ca/agroentreprise.

RENTABILITÉ ET PLANIFICATION DE LA RELÈVE

La question de la rentabilité doit toujours être examinée tôt dans la démarche de planification de la relève. Si l'entreprise agricole n'est pas suffisamment rentable pour permettre à la jeune génération de gagner sa vie au sein de l'entreprise ou pour financer la retraite des propriétaires actuels, il faut sérieusement remettre en question ou repenser le plan de relève ou trouver des moyens de faire en sorte que l'entreprise génère plus de profits.

ANALYSE EN QUATRE ÉTAPES

Voici une démarche en quatre étapes qui peut être utile pour déterminer la situation financière et la viabilité d'une exploitation agricole :

1. Évaluer la rentabilité à partir du flux de trésorerie.
2. Déterminer l'aptitude de l'entreprise à assurer le service de la dette.
3. Évaluer les capitaux propres de l'entreprise.
4. Faire une analyse de rentabilité.

1. Évaluer la rentabilité à partir du flux de trésorerie

Au départ, la plupart des propriétaires d'entreprises sont davantage préoccupés par le flux de trésorerie que par la rentabilité. Pour générer un flux de trésorerie constant à long terme, il faut que l'entreprise soit rentable. Sans revenu d'appoint, une entreprise qui n'est pas rentable finira tôt ou tard par faire face à un déficit de trésorerie. Pour cette raison, il est logique de se faire une idée de la rentabilité de l'entreprise à partir du flux de trésorerie.

Vous devez d'abord vous demander si le flux de trésorerie est suffisant ou, en d'autres mots, si l'entreprise a déjà connu des problèmes de trésorerie dans le passé. Si elle n'a jamais connu de tels problèmes auparavant, vous pouvez entreprendre des prévisions financières.

Toutefois, si l'entreprise a déjà fait face à des déficits de trésorerie, il est primordial d'en cerner les causes avant de faire prendre de l'expansion à l'entreprise ou d'y faire entrer un autre membre de la famille.

2. Déterminer l'aptitude de l'entreprise à assurer le service de la dette

L'établissement d'une feuille de calcul de l'aptitude à assurer le service de la dette est un moyen simple et rapide de déterminer si l'entreprise est suffisamment rentable pour assurer le service de la dette. Cette feuille de calcul révèle essentiellement si l'entreprise est apte à faire face à l'accroissement de sa charge financière qui découlerait du transfert ou de nouveaux salaires à verser. Si l'analyse révèle un déficit de trésorerie, la famille est au moins fixée sur les profits que l'entreprise devrait générer.

L'aptitude à assurer le service de la dette est habituellement établie par la méthode de la comptabilité de caisse, car ce sont des fonds et non des stocks qui sont nécessaires au service de la dette. En fait, le service de la dette est assuré par les rentrées nettes de fonds. Celles-ci comprennent à la fois les produits d'exploitation ayant un effet sur la trésorerie ainsi que par les revenus personnels des propriétaires. Vous devez aussi tenir compte des dépenses liées au coût de la vie, de l'impôt sur le revenu et de la provision pour dépréciation.

La feuille de calcul de l'aptitude à assurer le service de la dette peut aider à constituer un sommaire de plusieurs éléments d'information financière clés. Comme il est mentionné ci-dessus, l'information nécessaire comprend :

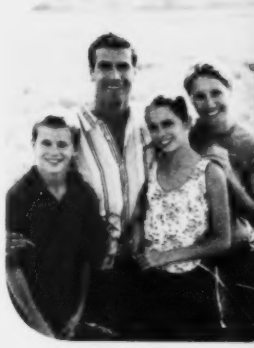
- les encaissements et décaissements de la ferme;
- les revenus d'autres sources que la ferme et les apports des propriétaires;
- les retraits personnels des propriétaires, soit les sommes qui leur sont nécessaires au paiement des dépenses liées au coût de la vie et des impôts exigibles;
- la provision pour dépréciation, c.-à-d. la valeur de l'amortissement ou une estimation des fonds nécessaires au cours du prochain exercice pour effectuer les dépenses en immobilisations.

Voici un exemple de la feuille de calcul servant à déterminer l'aptitude de l'entreprise à assurer le service de la dette :

FEUILLE DE CALCUL DE L'APTITUDE À ASSURER LE SERVICE DE LA DETTE	
Exercice visé par les prévisions	
+ encaissements de l'entreprise	380,000 $
– décaissements de l'entreprise	328,000 $
= rentrées nettes de fonds de l'entreprise	52,000 $
+ versements d'intérêts	18,000 $
+ apports des propriétaires	8,000 $
– retraits des propriétaires (y compris les impôts)	42,000 $
= disponibilités pour les versements de capital et d'intérêts	36,000 $
– versements de capital et d'intérêts	31,000 $
= disponibilités après versements de capital et d'intérêts	5,000 $
– provision pour dépréciation	20,000 $
aptitude à assurer le service de la dette	(15,000 $)

On voit dans l'exemple qui précède que l'entreprise génère suffisamment de fonds pour couvrir les versements de capital et d'intérêts, mais pas suffisamment pour se constituer une provision pour dépréciation. Cette provision sert à remplacer les éléments d'actif ayant perdu de la valeur avec l'usage. Dans l'exemple, il manque 15 000 $ pour constituer cette provision. L'aptitude à assurer le service de la dette est révélatrice des moyens que possède l'entreprise agricole. Ce montant doit être connu avant toute démarche auprès d'un prêteur.

Le calcul qui précède peut aussi être utile comme outil de communication avec les membres de la famille qui ne participent pas à la vie de l'entreprise. Il aide à leur expliquer que l'entreprise n'a peut-être pas les moyens de céder une part de son actif aussi importante qu'ils ne le voudraient.



3. Évaluer les capitaux propres de l'entreprise

Le fait de connaître et de comprendre la valeur nette réelle que les propriétaires possèdent dans l'entreprise peut aider à déterminer la capacité de cette dernière à survivre à d'éventuels déficits de trésorerie. Les déficits de trésorerie qui perdurent grugent les capitaux propres. Par conséquent, une entreprise possédant des capitaux propres importants peut résister à des déficits de trésorerie plus importants et plus graves. Inversement, une entreprise disposant de peu de capitaux propres est moins à même de tolérer des déficits de trésorerie et est donc plus vulnérable.

Fondamentalement, la valeur des capitaux propres exprimée en pourcentage du total de l'actif aide les propriétaires d'entreprises agricoles et leur famille à répondre à des questions clés, dont les suivantes :

- Quelle est la part de risque en jeu?
- L'entreprise peut-elle prendre de l'expansion?
- À quel point les parents ont-ils les moyens de se montrer généreux envers la génération montante (s'ils n'ont pas de revenus de source autre que la ferme)?

On établit les capitaux propres en soustrayant le total du passif du total de l'actif. Par exemple, si le total de l'actif d'une ferme s'établit à 650 000 $ et que le total de son passif s'élève à 230 000 $, les capitaux propres seront de 650 000 $ – 230 000 $ = 420 000 $.

Le montant des capitaux propres est toujours indiqué au bilan, mais sa valeur peut varier considérablement selon la façon dont les éléments d'actif sont évalués. Ces évaluations peuvent se faire en fonction du « coût d'origine moins l'amortissement accumulé » ou en fonction de la « juste valeur marchande » des éléments d'actif. Aux fins de l'évaluation des capitaux propres que vous possédez dans votre entreprise, il est prudent d'évaluer les éléments d'actif à leur juste valeur marchande.

Pour exprimer les capitaux propres en pourcentage du total de l'actif, il suffit de diviser les capitaux propres par le total de l'actif, puis de multiplier le quotient obtenu par 100.

$$\text{Pourcentage de capitaux propres} = \frac{\text{capitaux propres}}{\text{total de l'actif}} \times 100$$

Si l'on poursuit avec le même exemple, on obtient :

$$\text{Pourcentage de capitaux propres} = \frac{420\,000\ \$}{650\,000\ \$} \times 100$$

$$= 65\ \%$$

Mais que peut faire le propriétaire dont les capitaux propres représentent un faible pourcentage du total de l'actif? Voici des stratégies envisageables :

- Compter parmi les 25 % des entreprises les plus productives.

- Compter parmi les 25 % des entreprises les plus performantes sur le plan de la commercialisation.
- Compter parmi les 33 % des entreprises les plus efficaces à maîtriser les coûts de production.
- Retirer au plus 10 % des bénéfices pour couvrir les dépenses liées au coût de la vie de la famille.

Une chose est sûre, ces entreprises ne peuvent pas compter que sur la chance; elles doivent pratiquer une gestion serrée et attentive de leurs ressources.

4. Faire une analyse de rentabilité

L'analyse de rentabilité recherche la cause des déficits de trésorerie et les moyens de les éviter. Les problèmes de rentabilité entrent dans trois grandes catégories :

- les problèmes d'efficience dans l'utilisation des ressources financières et dans la production;
- les problèmes d'échelle liés à la taille de l'entreprise;
- les problèmes inhérents à la structure de la dette de l'entreprise.

Problèmes d'efficience dans l'utilisation des ressources financières et dans la production

L'efficience mesure le rapport entre les résultats obtenus et les moyens mis en œuvre. On l'évalue, non pas à l'aide d'une seule mesure, mais à l'aide de plusieurs mesures physiques et économiques, comme le rendement à l'hectare ou les coûts variables à l'hectare.

Il est parfois difficile d'aborder la question de l'efficience, surtout quand les prix des denrées pratiqués sur le marché sont faibles. Il est néanmoins indispensable de le faire afin de déterminer si le déficit de trésorerie n'est que momentané ou s'il est destiné à perdurer. Si l'entreprise est peu efficiente, le problème restera entier même si les prix montent jusqu'à devenir moyens ou même avantageux. Il est important d'en prendre conscience. L'efficience joue pour beaucoup dans la capacité d'une entreprise à se remettre d'un revers financier. Toute stratégie doit commencer par ici.

Problèmes d'échelle liés à la taille de l'entreprise

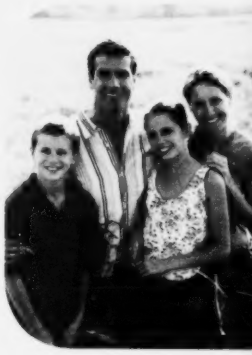
Les fermes sont parfois trop grosses et parfois trop petites. Les grosses exploitations peuvent souffrir d'une trop grande répartition des ressources en gestion, ce qui peut se répercuter sur leur efficience. Les petites entreprises quant à elles peuvent souffrir d'un trop grand nombre de travailleurs à faire vivre. Dans leur cas, les coûts de production peuvent aussi être plus élevés par unité produite du fait que les frais fixes se trouvent répartis sur une trop petite quantité d'extrants.

Les propriétaires de toute entreprise agricole doivent examiner les besoins en main-d'œuvre et faire en sorte que le nombre de travailleurs y corresponde.

Problèmes inhérents à la structure de la dette de l'entreprise

La structure de la dette renvoie aux facteurs qui influencent le montant des versements de capital et d'intérêts, notamment le montant de l'encours de la dette, le taux d'intérêt, la durée du prêt et le rapport, exprimé en pourcentage, des dettes à court terme sur les dettes à long terme. L'aptitude de l'entreprise à réaliser un profit est influencée par la structure de la dette et notamment par les intérêts à payer, les remboursements de capital et la valeur de l'actif disponible pour garantir le passif de la ferme.

Certains problèmes inhérents à la structure de la dette de l'entreprise sont relativement faciles à résoudre. Ainsi est-il possible d'allonger la durée des prêts pour améliorer la situation de trésorerie. Toutefois, la plupart de ces problèmes nécessitent un rajustement de la structure de l'actif et/ou du passif de l'entreprise. Par exemple, certains producteurs peuvent vendre des éléments d'actif et réduire du coup leur endettement. D'autres peuvent simplement tâcher d'éliminer des éléments d'actif dont les coûts de financement viennent déséquilibrer la situation de trésorerie.



Analyse des ratios financiers

L'analyse des ratios financiers s'inscrit naturellement dans les échanges qui portent sur la rentabilité de l'entreprise, car elle facilite l'analyse de la situation financière de l'exploitation agricole. Les ratios sont des mesures de la santé financière de l'entreprise. On peut les classer dans les quatre grandes catégories suivantes, selon qu'ils renseignent sur :

- la rentabilité — à quel point l'entreprise est-elle à même de générer des profits;
- l'efficience — à quel point l'entreprise réussit-elle à utiliser de façon optimale ses ressources pour maximiser son bénéfice;
- les liquidités — dans quelle mesure l'entreprise est-elle à même de payer les factures lorsqu'elles sont exigibles;
- la solvabilité — à quel point l'entreprise a-t-elle recours à l'endettement pour financer ses activités.

Voici, classés suivant la catégorie à laquelle ils appartiennent, cinq exemples de ratios et la façon de les calculer.

Rentabilité :

$$\text{Ratio de la marge d'exploitation} = \frac{\text{(bénéfice net de la ferme + frais d'intérêts)}}{\text{chiffre d'affaires}}$$

$$\text{Rendement de l'actif} = \frac{\text{(bénéfice net de la ferme + frais d'intérêts)}}{\text{total de l'actif}}$$

Efficience :

$$\text{Ratio de rotation de l'actif} = \frac{\text{chiffre d'affaires}}{\text{total de l'actif}}$$

Liquidités :

$$\text{Ratio de liquidité générale} = \frac{\text{total de l'actif à court terme}}{\text{total du passif à court terme}}$$

Solvabilité :

$$\text{Ratio emprunts/capitaux propres} = \frac{\text{total du passif}}{\text{capitaux propres}}$$

Pour chacune des cinq mesures de la santé financière mentionnées ci-dessus, le tableau 1 indique le calcul à faire et la cible à atteindre.

Tableau 1. Calcul à faire et cible à atteindre pour cinq mesures de la santé financière de l'entreprise

RATIO	CALCUL	CIBLE[3]
Rentabilité		
Ratio de la marge d'exploitation	(bénéfice net de la ferme[1] + frais d'intérêt) / chiffre d'affaires[4]	Plus de 0,20
Rendement de l'actif	(bénéfice net de la ferme[1] + frais d'intérêt) / total de l'actif[2]	Plus de 0,05
Efficience		
Ratio de rotation de l'actif	chiffre d'affaires[4] / total de l'actif[2]	Plus de 0,40
Liquidités		
Ratio de liquidité générale	total de l'actif à court terme / total du passif à court terme	Plus de 1,5
Solvabilité		
Ratio emprunts/ capitaux propres	total du passif / capitaux propres	Moins de 0,40

[1] *Dans le calcul du bénéfice net de la ferme, on retranche du chiffre d'affaires une valeur correspondant aux charges impayées au titre de la main-d'œuvre et de la gestion.*

[2] *Les cibles établies sont fonction d'éléments d'actif évalués à leur juste valeur marchande (JVM).*

[3] *Il s'agit ici de cibles générales. Les valeurs ciblées peuvent varier selon le type de denrées ou de production.*

[4] *Le chiffre d'affaires correspond aux produits d'exploitation de toutes sources avant déduction des charges d'exploitation.*

La première catégorie de ratios à étudier est celle de la rentabilité. Pour le ratio de la marge d'exploitation, la cible visée est un quotient supérieur à 0,20. Si vous obtenez un résultat inférieur à cette valeur cible, essayez d'augmenter le bénéfice net de la ferme par une rationalisation des coûts ou une révision du plan de commercialisation qui permettrait de toucher des prix plus élevés. Pour le rendement de l'actif, le quotient doit de préférence s'établir à plus de 0,05 (soit 5 %).

Pour ce qui est de l'efficience, le ratio de rotation de l'actif devrait donner un quotient supérieur à 0,40. Un quotient égal à 0,40 signifie que chaque 1,00 $ investi dans des éléments d'actif génère 40 cents de chiffre d'affaires.

Par conséquent, lorsqu'on combine ces deux ratios, si le rendement de l'actif et le ratio de rotation de l'actif sont inférieurs aux valeurs cibles, il faut en conclure que l'actif de l'entreprise n'est pas utilisé efficacement. La raison peut être que l'entreprise emploie des capitaux trop importants pour financer trop d'éléments d'actif ou que l'actif est plus important qu'il ne le

faudrait. Les stratégies à envisager en pareils cas comprennent l'accroissement de la production jusqu'à un niveau compatible avec l'investissement en matériel et en immobilisations, la rentabilisation du matériel par des travaux réalisés à forfait ou la vente d'éléments d'actif improductifs.

Les mesures des liquidités et de la solvabilité de l'entreprise ont tendance à être plus statiques (c.-à-d. à être moins variables dans le temps) que les mesures de la rentabilité et de l'efficience qui, elles, ont tendance à être davantage dynamiques (c.-à-d. à changer avec le temps). En ce qui a trait aux liquidités, si le ratio de liquidité générale est supérieur à 1,5, on doit comprendre que l'entreprise possède 1,50 $ d'actif à court terme pour chaque 1,00 $ de passif à court terme. L'actif à court terme représente les éléments d'actif facilement réalisables (transformables en argent). Le passif à court terme est constitué des factures que l'entreprise devra acquitter dans les douze mois. En d'autres mots, l'actif à court terme pourrait être réalisé pour faire face, au besoin, au passif à court terme et il resterait encore des sommes disponibles.

En ce qui a trait à la solvabilité de l'entreprise (ou à ses capitaux propres), il est souhaitable que le ratio emprunts/capitaux propres soit inférieur à 0,40. Ainsi, l'entreprise devrait être à même de se remettre de revers financiers de courte durée ou de faire face à ses obligations financières s'il advenait qu'elle doive vendre la totalité de son actif.

Une mise en garde s'impose cependant au sujet des ratios financiers; ils sont une bonne indication de la performance de l'entreprise, mais ne sont pas infaillibles. Une étude complète de toute l'entreprise accompagnée d'une analyse des tendances historiques peut contribuer à dresser un portrait plus juste de l'ensemble de l'exploitation.

CUEILLETTE ET ÉTUDE DE DONNÉES SUPPLÉMENTAIRES SUR LA PLANIFICATION DE LA RELÈVE

DOUZE CONSIDÉRATIONS CLÉS

Outre les documents d'affaires et financiers réunis jusqu'ici, la famille doit porter son attention sur les autres points énumérés ci-dessous et repris un à un plus bas. Ces points ne visent qu'à vous guider dans votre démarche, que votre équipe d'experts-conseils pourra préciser davantage en tenant compte des besoins particuliers de votre entreprise.

A. Pérennité de l'exploitation agricole
B. Traitement équitable des membres de la famille
C. Planification de la retraite
D. Plans financier et d'investissement
E. Plan de transfert de la gestion et du travail (plan de formation initiale et continue de la relève)
F. Plan de transfert de la propriété
G. Considérations fiscales
H. Considérations juridiques
I. Structure de l'entreprise agricole et ententes relatives à son exploitation
J. Possibilités de financement et modalités d'achat
K. Assurance et planification de la relève
L. Protection de la valeur du patrimoine

A. Pérennité de l'exploitation agricole

Pour bien des familles d'agriculteurs, il est important que l'entreprise reste dans la famille. Cela est possible aux deux conditions suivantes :

- que l'entreprise soit viable — Comme il a été mentionné plus haut, il est difficile, voire pratiquement impossible, de procéder au transfert d'une exploitation familiale si l'entreprise agricole ne génère pas ou ne peut générer suffisamment de bénéfices pour subvenir aux besoins de toutes les parties en cause;
- que chacun soit prêt pour le transfert de la gestion et de la propriété — Du côté des parents, il doit y avoir une confiance en la démarche et une volonté de céder les responsabilités de gestion et les droits de propriété à leurs enfants (la notion de « sortie gracieuse »). Du côté des enfants, on doit retrouver motivation, compétence et engagement.

Que le transfert des responsabilités de gestion et de la propriété se fasse graduellement (et donne lieu à une forme d'exploitation intergénérationnelle) ou qu'elle se fasse d'un seul coup, les cédants ont un rôle important à jouer pour transmettre le savoir-faire et les compétences importantes et nécessaires à la gestion de l'entreprise. Ces derniers doivent avoir à l'esprit que les aspirants agriculteurs n'ont pas tous en eux la capacité d'accepter et d'assumer automatiquement la gestion et la propriété de l'entreprise, d'où la nécessité d'élaborer un plan de formation initiale et continue de la relève. Ainsi, les successeurs ont la possibilité d'acquérir les compétences et les qualités nécessaires pour prendre la relève et assurer la prospérité de l'entreprise.

Nous reviendrons sur cette question au point E, *Plan de transfert de la gestion et du travail (plan de formation initiale et continue de la relève)*, p. 37.

B. Traitement équitable des membres de la famille

Quand il est question de planification de la relève, les parents agriculteurs ont souvent beaucoup de mal à régler la question du traitement équitable de tous les membres de leur famille. Le plus souvent, un partage mathématique se révèle injuste pour l'enfant qui s'est montré motivé, a acquis des compétences et s'est engagé dans la vie de la ferme. Par contre, léguer la quasi-totalité de leurs biens à un seul enfant est injuste pour les autres. Comment alors les parents doivent-ils aborder cet aspect de la planification de la relève?

Pourquoi ne pas réserver l'épargne, les placements hors de l'exploitation agricole ou le produit d'une assurance-vie aux enfants qui ne travaillent pas à la ferme, et les biens agricoles aux enfants qui participent à la vie de l'entreprise. Il arrive toutefois que les parents ne disposent pas d'un actif suffisant hors de l'entreprise pour adopter cette solution. Les éléments d'actif de l'entreprise peuvent alors être légués à l'enfant qui assure la relève, à la condition que ce dernier s'engage à verser un montant fixe à ses frères et sœurs.

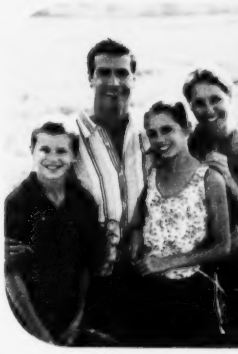
Traiter chacun équitablement constitue un défi difficile à relever. Toutefois, il faut garder certains principes à l'esprit.

- Les parents doivent aborder eux-mêmes cet aspect de la planification successorale avec les membres de leur famille.
- Le traitement n'est équitable que dans la mesure où les principaux intéressés ont la perception qu'il l'est.

C. Planification de la retraite

Comme toute autre personne, l'agriculteur doit veiller à préparer sa retraite. La planification de la retraite comporte évidemment un volet financier, mais elle comporte aussi un autre volet, tout aussi important, qui est celui du mode de vie. Que fera-t-on à la retraite pour que celle-ci ait tout son sens (travail communautaire, participation à la vie de l'Église, temps passé avec les petits-

enfants, voyages, etc.)? Il existe un lien direct entre la satisfaction que procure la retraite et le soin qu'on a mis à la planifier. Il est sage de commencer à planifier sa retraite dès la quarantaine ou la cinquantaine. Bien des gens commencent à cotiser à un REER et à d'autres outils d'épargne-retraite beaucoup plus tôt, conscients qu'ils profiteront à long terme de la composition des intérêts, même lorsque ceux-ci sont relativement faibles.



Chacun a son propre mode de vie. La préparation de la retraite passe donc nécessairement par une analyse du mode de vie recherché. Envisage-t-on de voyager, de continuer à travailler à la ferme ou ailleurs, de consacrer plus de temps aux loisirs, de s'adonner à certaines activités ou de prendre part à des services communautaires? De nombreuses personnes omettent de réfléchir suffisamment au mode de vie qu'elles recherchent à la retraite et sont prises au dépourvu quand elles commencent à ralentir leurs activités.

En règle générale, les retraités ont beaucoup plus de temps à consacrer à leurs loisirs. Employé judicieusement, ce temps libre peut devenir une source de plaisir et de satisfaction personnelle. Il peut permettre de poursuivre des activités, de mettre un talent à profit ou de faire tout ce que l'on a envie de faire.

Évidemment, il est également important d'être en bonne santé. Cela suppose d'être en bonne santé mentale et de faire suffisamment d'exercice physique. La santé mentale repose en grande partie sur une attitude positive et une volonté d'accomplissement. Alors que l'agriculture lui offrait l'occasion de faire de l'exercice, l'agriculteur à la retraite ne peut parfois plus compter sur les activités de la ferme pour se tenir en forme, si bien qu'il a intérêt à faire de l'exercice et à adopter une saine alimentation.

La sécurité financière à la retraite est une nécessité. Les revenus influencent beaucoup le mode de vie d'une personne. Dans le passé, les planificateurs financiers avaient l'habitude de dire que la plupart des Canadiens allaient avoir besoin, une fois à la retraite, de 70 % de leur revenu annuel d'avant la retraite pour maintenir leur mode de vie. Aujourd'hui, certains vont même jusqu'à dire que ce pourcentage serait plutôt de 100 %. On peut en débattre, mais il reste que la somme nécessaire est substantielle. Le Régime de pensions du Canada et le Programme de sécurité de la vieillesse comblent seulement 40 % des besoins du Canadien moyen. Le tiers de la population canadienne n'épargne pas en vue de sa retraite. Ces observations sont-elles également valables pour les agriculteurs? Les revenus dont ces derniers disposent à la retraite proviennent du capital accumulé dans l'entreprise agricole pendant leur vie active, de l'épargne et des placements, des REER ainsi que des prestations de Sécurité de la vieillesse et du Régime de pensions du Canada.

Capital accumulé et fonds de retraite

Comme le capital de la plupart des agriculteurs est immobilisé dans leur entreprise agricole, les éléments d'actif de l'entreprise deviennent une source importante de revenus à la retraite. De ce fait, la planification de la retraite de l'agriculteur commence au moment où ce dernier entreprend sa carrière.

Deux possibilités s'offrent aux agriculteurs au seuil de la retraite :

- Démantèlement de l'entreprise — Convertir en espèces, en totalité ou en partie, l'actif immobilisé dans l'entreprise, payer les impôts exigibles et investir le reliquat dans des placements productifs de revenus;
- Transfert — Transférer l'entreprise à un membre de la famille, lorsque le bénéfice annuel généré par la ferme est suffisant pour fournir des revenus aux parents à la retraite. Si le capital accumulé n'a pas à être divisé en trop de parts, le transfert et la retraite peuvent se faire facilement. Si les fonds de retraite sont immobilisés dans l'entreprise, il est difficile pour le producteur de se retirer totalement de la vie active.

Les agriculteurs soucieux de bien gérer leur entreprise et d'adopter de bonnes stratégies de placement font aussi, lorsqu'ils en ont les moyens, des placements hors de l'entreprise. Avec le temps, ces placements finissent dans certains cas par assurer le gros des revenus de retraite, ce qui facilite le transfert de l'exploitation à la génération qui suit.

Malheureusement, les exploitations agricoles ne sont pas toutes rentables. Sans compter que certains agriculteurs sont fortement endettés et n'arriveront jamais à rentabiliser leur entreprise ni à compter sur des revenus de placement satisfaisants. Voilà justement des cas où il est impossible pour un parent de prendre sa retraite en transférant l'entreprise à un membre de la famille. Il doit vendre la ferme et espérer en tirer un produit suffisant pour se garantir une retraite convenable et assurer un héritage aux enfants.

Planification fiscale de la retraite

Tout le monde, à la retraite ou non, cherche à maximiser ses revenus et à minimiser ses impôts. Il existe, pour les familles d'agriculteurs, des moyens d'y parvenir. Si les deux conjoints travaillent à la ferme, il peut y avoir fractionnement du revenu. Si l'un des conjoints est propriétaire de la ferme, qu'il s'agisse d'une entreprise à propriétaire unique ou d'une société par actions, l'autre conjoint peut être employé par l'entreprise et toucher un salaire. Ce mode de fractionnement du revenu permet aux conjoints de payer moins d'impôt annuellement que si le revenu était gagné par un seul des conjoints. Cependant, dans un tel cas, si l'un des conjoints est propriétaire du capital ou de l'actif, à la vente de l'entreprise, ce conjoint paiera tous les impôts découlant de la vente. Il revient également à ce conjoint de déclarer tous les revenus tirés des placements effectués à même le produit de la vente.

Si les deux conjoints travaillent activement à l'exploitation agricole, il peut être préférable, sur le plan fiscal, que l'entreprise soit constituée en société de personnes ou en société par actions, et que celle-ci soit détenue par les deux conjoints. Le principal avantage de cette formule devient évident au moment de la retraite, car elle permet alors une répartition du fardeau fiscal découlant de la vente de l'entreprise agricole.

Encore une fois, chaque conjoint peut investir sa quote-part du produit de la vente de la ferme, ce qui procure au couple deux revenus de retraite plutôt qu'un. Il y a ainsi fractionnement du revenu, d'où des économies d'impôt.

Au tout début du processus de planification, faites-vous conseiller par un professionnel et analysez à fond avec lui toutes les situations possibles avant de prendre des décisions importantes.

Épargne en vue de la retraite

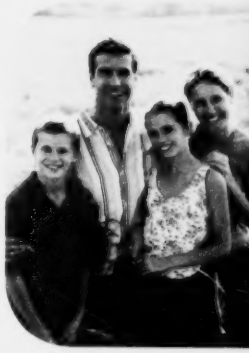
Un certain nombre de placements s'offrent aux agriculteurs.

Ces derniers devraient envisager en priorité de participer au Régime de pensions du Canada (RPC). Certaines personnes s'intéressent particulièrement aux règles permettant des pensions du Canada escomptées à partir de 60 ans. Le montant de la rente versée par le RPC dépend du montant que la personne et ses éventuels employeurs ont cotisé à ce régime pendant la durée de la vie active de la personne. La personne qui n'a pas versé de cotisation maximale au RPC verra sa rente de retraite réduite. Consultez un planificateur financier pour déterminer votre situation particulière à cet égard.

Les placements dans les régimes enregistrés d'épargne-retraite (REER) méritent aussi qu'on s'y intéresse. Les contributions au REER sont déductibles du revenu imposable. Elles ne donnent pas droit à une exemption d'impôt, mais plutôt à un report d'impôt. L'impôt devra être payé plus tard, au moment où des fonds seront retirés du REER, le plus souvent à la retraite, lorsque les revenus du cotisant auront baissé. Le report d'impôt profite au cotisant dans l'année où celui-ci fait sa cotisation, d'abord parce que les revenus dégagés par le régime sont francs d'impôt tant

que les fonds restent investis dans le régime et ensuite parce que la cotisation donne lieu à une économie d'impôt, dans la mesure où, au moment du retrait, la cotisation sera imposée à un taux d'imposition inférieur à celui qui se serait appliqué au moment de la cotisation.

Le montant maximal des versements annuels à un REER est haussé de temps en temps et ce mode d'épargne permet d'investir dans diverses catégories de placement, y compris dans des certificats de placement garanti, des fonds communs de placements et des régimes autogérés. Le détenteur d'un REER est toutefois tenu, avant la fin de l'année où il atteint 71 ans, de convertir son REER soit : 1) en espèces, auquel cas, le montant intégral est imposé cette même année, soit 2) en une rente viagère ou en un fonds enregistré de revenus de retraite (FERR), auxquels cas, les revenus sont imposés dans l'année où ils sont touchés.



Les placements hors de la ferme peuvent également comprendre des placements non enregistrés. La nature du placement dépend du risque que la personne est prête à assumer, du temps dont elle dispose pour gérer le placement et du traitement fiscal recherché. La plupart des gens essaient d'atteindre un certain niveau d'épargne grâce aux Obligations d'épargne du Canada et aux certificats de placement garantis. Les intérêts sur ces placements sûrs sont entièrement imposables.

Bon nombre d'épargnants cherchent à se procurer des revenus sous forme de dividendes et de gains en capital en achetant des actions d'une société par actions ou des parts de fonds communs de placement, eux-mêmes investis dans des actions. Certains producteurs décident d'investir dans des biens immobiliers (en plus de leur investissement dans leur ferme, en achetant, par exemple, des immeubles à revenus et des maisons dans les villes avoisinantes). Ce choix s'assortit d'avantages et d'inconvénients qui lui sont propres. En matière de placement comme en ce qui a trait à toute autre activité commerciale, la diversification est de mise. Bien qu'il appartienne à la famille ou à l'exploitant de l'entreprise agricole de prendre ses propres décisions d'investissement et de placement, il lui est toujours possible de se faire conseiller par des établissements financiers, des courtiers en valeurs mobilières, des conseillers en placement et des comptables.

Planification en fonction de l'inflation

L'inflation peut être à la fois bénéfique et nuisible. Elle peut être nuisible si le portefeuille de placement n'est constitué que de placements à revenu fixe assortis d'un faible taux d'intérêt ou si la personne voit le coût de la vie augmenter plus rapidement que ses revenus. En revanche, l'inflation peut permettre de réaliser une plus-value sur des placements tels que des actions et des terres.

Si l'inflation se maintient à un taux relativement stable d'environ 4 %, le coût de la vie pourrait doubler en 20 ans. Ainsi, la personne qui a besoin d'un revenu de 24 000 $ par année aujourd'hui pourrait voir ses besoins atteindre 48 000 $ dans 20 ans. Comment peut-on parer à cette éventualité?

La personne qui a 60 ans aujourd'hui peut commencer à recevoir des prestations du Régime de pensions du Canada tout en continuant de toucher des revenus agricoles. À 65 ans, si elle prend sa retraite, les prestations de sécurité de la vieillesse et les revenus tirés du capital investi dans l'entreprise peuvent contribuer à augmenter ses revenus et à contrer ainsi les effets de l'inflation. À 71 ans, une décision doit être prise relativement aux REER. Peu importe que ces derniers soient convertis en rente ou en fonds enregistré de revenu de retraite (FERR), ils contribueront d'une manière ou d'une autre à augmenter les revenus du particulier.

Tous ces revenus devraient, avec de la chance, et une bonne planification bien entendu, être plus que suffisants pour compenser les effets de l'inflation. Toutefois, lorsque ces sommes sont insuffisantes, le particulier est contraint de commencer à empiéter sur son capital vers l'âge de

80 ans. Bien qu'il ne s'agisse pas là d'une solution que l'on adopte de gaieté de cœur, elle permet néanmoins de maintenir une retraite confortable.

La retraite peut être une période heureuse et enrichissante si elle est envisagée comme la fin d'une carrière en agriculture et le début d'une nouvelle étape de vie. Une retraite est réussie dans la mesure où elle a été précédée d'une bonne préparation psychologique et d'une planification financière sérieuse.

On trouve à l'annexe V, *Listes de vérification utiles à la préparation à la retraite et feuilles de calcul des revenus et dépenses à la retraite,* p. 116, des listes de vérification et des feuilles de travail utiles.

D. Plans financier et d'investissement[11]

L'épargne, les placements et la planification financière sont des considérations importantes pour les propriétaires actuels et leurs successeurs. Même si chaque génération voit la planification financière sous un angle différent, le résultat recherché est le même : assurer une transition viable.

Les personnes qui détiennent différents véhicules d'épargne et de placement en dehors de l'entreprise (un portefeuille de placement diversifié) et qui, comme on dit, n'ont pas mis tous leurs œufs dans le même panier peuvent apporter une certaine souplesse à la planification de la relève et à la mise en œuvre du plan qui en découle, tant pour eux-mêmes que pour les acheteurs.

Ce sont là des stratégies grâce auxquelles les parents peuvent offrir aux enfants qui ne participent pas à la vie de la ferme une partie du patrimoine tout en laissant aux enfants qui prendront la relève une entreprise viable intacte.

Comme on l'a vu plus haut, l'épargne et les placements détenus en dehors de la ferme peuvent prendre un nombre incalculable de formes, qu'il s'agisse de l'épargne au moyen de comptes bancaires, de certificats de placement garanti, de comptes de placement garanti ou d'autres produits financiers productifs d'intérêt, ou encore de placements dans des actions, des obligations, des obligations d'épargne du Canada ou des fonds communs de placement. Il existe aussi des produits spécifiques pour l'épargne-retraite ou l'épargne-études, dont les REER, les REEE et les rentes.

L'on peut aussi, évidemment, investir dans des entreprises œuvrant dans d'autres secteurs que l'agriculture et même dans des projets d'investissement, comme des projets immobiliers résidentiels, industriels ou autres. Ce ne sont là que quelques exemples; les possibilités sont infinies.

En quoi consiste la planification financière?

Qu'entend-on par « planification financière »? La planification financière consiste à déterminer vos besoins et à prendre les moyens pour les combler. Elle couvre non seulement le plan d'entreprise, mais l'ensemble des objectifs et des besoins financiers de la famille.

Voici les étapes de la planification financière; celles-ci ne sont pas sans rappeler celles qui caractérisent la planification de la relève :

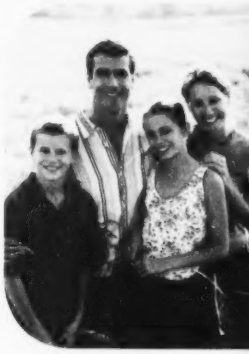
- cueillette de données financières pertinentes;
- établissement d'objectifs visant à répondre aux besoins financiers;
- examen de la situation financière courante;
- élaboration d'un plan permettant de répondre aux besoins;
- matérialisation du plan;
- évaluation constante.

Les besoins de la famille peuvent prendre plusieurs formes : faire prendre de l'expansion à

l'entreprise, acheter une maison ou un chalet, épargner en vue des études des enfants, planifier en vue de la retraite ou d'activités souhaitées.

En principe, la planification financière guide la famille d'agriculteurs dans sa façon d'investir, de dépenser ou d'épargner, et donne un sens à ces démarches. Ainsi, l'achat d'un produit de placement en particulier peut retarder le remboursement d'un prêt hypothécaire, mais permettre à une personne de prendre sa retraite plus tôt. L'assurance-vie peut faire partie d'un plan financier visant à procurer des fonds à la famille.

Une planification financière bien faite permet de répondre aux besoins financiers à court terme comme à long terme, dans la mesure où l'entreprise est rentable et où elle produit un excédent de trésorerie suffisant.



E. Plan de transfert de la gestion et du travail (plan de formation initiale et continue de la relève)

La passation des pouvoirs sur une ferme se traduit par un transfert du travail, de la gestion et de la propriété. Dans le passé, le transfert de la propriété était l'aspect du transfert dont on parlait le plus, car les producteurs étaient surtout préoccupés de savoir comment structurer le transfert pour qu'il soit avantageux sur le plan fiscal. Même si ce point reste important, il est tout aussi important de nos jours, sinon plus, de veiller au transfert des compétences de gestion nécessaires à l'exploitation d'une ferme moderne.

Il faut aussi se soucier du transfert du travail. Les propriétaires actuels peuvent avoir envie dans l'immédiat de modérer leurs activités en vue de confier éventuellement les rênes de l'entreprise à leurs successeurs. Le transfert du travail ne signifie donc pas nécessairement que le transfert des responsabilités de gestion se fera simultanément. La volonté des parents de modérer leurs activités signifie souvent que les jeunes assumeront les corvées les plus exigeantes physiquement et que les parents continueront de se charger de la planification, de la prise de décisions et essentiellement des responsabilités de gestion. Ce genre de situation est de nature à devenir frustrante pour la jeune génération qui veut aspirer à plus qu'au statut de personnel engagé.[12]

Afin d'éviter cet écueil, il est important que les deux générations se rencontrent pour négocier le transfert du travail et de la gestion et clarifier les rôles de chacun dans l'un et l'autre cas.

Selon feu M. Andrew Errington, chercheur de renom sur la question de la relève à l'Université de Plymouth au Royaume-Uni, le transfert des responsabilités de gestion et de la capacité de prendre des décisions pour l'entreprise est l'aspect le plus difficile et le plus important du transfert de l'entreprise à la relève. Il avait l'impression qu'il fallait accorder davantage d'importance au « plan de formation initiale et continue de la relève » pour que la jeune génération puisse acquérir les connaissances et compétences nécessaires à l'exploitation de l'entreprise et non seulement au travail manuel.

Il est primordial que la relève ait l'occasion d'acquérir les indispensables compétences en gestion. Comme les aptitudes à la gestion ne sont pas innées, une façon de procéder consiste à préparer peu à peu les jeunes en mettant en place un « plan de formation initiale et continue de la relève ». Toujours selon M. Errington, il ne s'agit pas simplement de leur enseigner les techniques de production, mais de les confronter à des situations de gestion du travail, de les amener à résoudre des problèmes de personnel, à prendre des décisions relatives à la production, à comprendre l'information financière, à prendre des décisions d'achat et de vente et à acquitter les comptes.

Les conseillers auprès des entreprises et de nombreux agriculteurs recommandent que la relève acquière sa formation et son expérience ailleurs que sur la ferme familiale. Cette pratique a tendance à être moins fréquente en agriculture que dans d'autres secteurs d'activité. Il reste qu'une formation spécialisée peut être très profitable. Elle donne l'occasion à la personne appelée

à prendre la relève d'apprendre de nouvelles choses et éventuellement de faire profiter la ferme familiale de ce bagage d'idées, de connaissances et de compétences.

La formation sur le tas revêt tout autant d'importance. Il faut que les jeunes aient des tâches particulières à accomplir et que des responsabilités précises y soient rattachées. Pendant leur apprentissage, les jeunes devraient endosser différents rôles afin de bien comprendre l'ensemble des activités de l'entreprise.

Le plan de formation initiale et continue de la relève se veut en quelque sorte une carte routière qui indique le parcours à emprunter en termes d'apprentissages à faire et de connaissances et de compétences à acquérir. Un tel plan garantit que les successeurs apprendront ce qu'ils auront besoin d'apprendre. Trop souvent, on considère comme allant de soi que la jeune génération apprendra tout ce qu'il lui faut connaître simplement en mettant la main à la pâte. Il vaut beaucoup mieux faire travailler les successeurs avec un mentor qui, idéalement, ne soit pas un parent, et qui soit à même d'offrir des critiques constructives et de prodiguer conseils et encouragements. Dans certains cas, le parent sera le seul à pouvoir remplir ce rôle. Pendant la durée de l'apprentissage, les successeurs doivent occuper un poste bien défini, être soumis à des normes de rendement et être évalués en fonction d'une grille d'évaluation objective.

Les familles d'agriculteurs peuvent s'y prendre de différentes façons pour offrir à la relève des occasions d'apprendre. L'une d'elles consiste à louer une superficie cultivable et à en confier l'entière responsabilité aux successeurs. Une autre peut être de laisser les successeurs se lancer dans une autre activité. Une autre encore peut être de louer aux successeurs une partie de la ferme. Ces derniers assument alors l'entière responsabilité de la gestion de cette partie de l'entreprise, y compris celle de la gestion financière. Les successeurs sont alors responsables des pertes et des profits éventuels.

Ces façons de procéder donnent l'occasion aux successeurs de se faire la main alors que le propriétaire est toujours sur place pour offrir son soutien et ses conseils, si on le lui demande. Les successeurs peuvent faire des erreurs et apprendre de leurs erreurs sans compromettre la survie de toute l'exploitation. Toutefois, la formation des successeurs a avantage à reposer à la fois sur une formation hors de la ferme et sur un mentorat prodigué à la ferme.

Le fait que les compétences de gestion s'acquièrent au fil des formations que l'on suit et de l'expérience que l'on gagne avec le temps est peut-être ce qui explique que les propriétaires ou exploitants de fermes acceptent en général plus facilement de transférer le travail et sont plus réticents à céder les rênes à leurs successeurs. Quant il est question des responsabilités de gestion, le changement de la garde est quelque chose de plus délicat. D'une part, les jeunes devraient assumer un rôle de gestion de plus en plus important (selon M. Errington). D'autre part, les propriétaires actuels sont ceux qui ont le plus à perdre si la ferme devait souffrir d'erreurs de gestion. Ils peuvent hésiter à s'écarter du pouvoir tant qu'ils n'ont pas la conviction que leurs successeurs sont prêts à prendre la relève et à s'assurer de l'efficience des opérations et de la rentabilité de l'entreprise.

Toutefois, si les propriétaires actuels veulent que leurs successeurs réussissent, ils devront s'investir énormément dans leur formation pour que ceux-ci acquièrent les compétences nécessaires en ce qui touche à la gestion financière de l'entreprise. Autrement, des connaissances échapperont aux jeunes et ces derniers n'auront pas les compétences voulues pour gérer la ferme comme il faut le faire au XXI^{e} siècle.

Compte tenu de l'envergure et de la complexité des entreprises agricoles de nos jours, et compte tenu également de l'échelle de leurs opérations, il apparaît évident à plusieurs que les erreurs ne pardonnent pas et sont plus lourdes de conséquences qu'elles ne l'ont jamais été dans l'ère moderne. Cette réalité est un incitatif de plus pour la jeune génération à s'assurer d'avoir tout le bagage nécessaire pour gérer l'entreprise agricole d'une manière compétente.

F. Plan de transfert de la propriété

Inévitablement, qu'elle le veuille ou non, toute famille d'agriculteurs passe un jour ou l'autre par un transfert de la propriété à un membre de la famille ou à un étranger. Dans les entreprises agricoles multi-générationnelles où les possibilités de transfert familial existent et au sein desquelles on entretient l'espoir que la ferme reste dans la famille, on élaborera un plan de transfert de la propriété à la génération suivante au moment où l'on sera passablement fixé sur l'identité de la personne qui reprendra le flambeau. Il est possible d'élaborer des structures d'entreprises et des ententes qui conviennent à une entreprise familiale et qui fournissent un cadre assurant la pérennité de l'exploitation et facilitant le transfert de la propriété des éléments d'actif de la ferme.

On reviendra plus tard dans cette publication sur les conséquences fiscales du transfert des éléments d'actif de la ferme. Il peut être utile à ce sujet de prendre connaissance de la fiche technique n° 03-024 du MAAARO, *Imposition lors du transfert des avoirs de l'entreprise agricole aux membres de la famille.*

Si la ferme est vendue à un étranger, la fiche technique n° 03-022 du MAAARO, *Imposition sur la vente de biens d'entreprises agricoles*, peut aider à comprendre la portée fiscale de la vente des éléments d'actif de la ferme à des personnes qui ne font pas partie de la famille.

Détermination de ce qui doit être cédé

Les propriétaires actuels peuvent détenir des éléments d'actif qui leur appartiennent en propre, comme un fonds de terre, des bâtiments, du matériel, des animaux et des fournitures. Ils peuvent aussi détenir une participation dans une société de personnes ou encore des actions dans une société par actions. Avant de formuler un plan pour donner, vendre ou léguer une partie ou la totalité de l'entreprise, il importe de définir le mode de tenure qui existe déjà. Dans un premier temps, le propriétaire peut céder ses biens à une société de personnes pour, plus tard, céder sa participation dans cette société. De la même façon, il peut céder ses biens à une société par actions et transmettre ultérieurement ses actions dans celle-ci aux enfants. En cédant ses biens à une entreprise constituée en société, l'agriculteur transforme les biens agricoles qu'il possède en parts ou en actions, selon qu'il s'agisse d'une société de personnes ou d'une société par actions. Il demeure toutefois propriétaire de l'entreprise jusqu'à ce qu'il décide de céder sa participation.

Méthodes de cession des droits de propriété

La cession des droits de propriété peut se faire de trois façons :

- par vente;
- par don;
- par legs (par testament).

Chaque méthode a des conséquences différentes sur les plans fiscal et juridique. Une famille d'agriculteurs peut recourir à l'une ou l'autre ou toute combinaison de ces méthodes. Notons que les techniques sont les mêmes dans le cas de transferts en faveur d'amis, d'étrangers ou d'employés, mais que les conséquences fiscales et juridiques peuvent être différentes.

Cession par vente

La vente est une façon directe d'effectuer une cession. Les cessions de certains biens qui se font au sein de familles sont soumises à des règles particulières, notamment aux dispositions de roulement (prix de vente réduit).

Certains enfants préfèrent acheter la ferme à un prix raisonnable plutôt que de faire face à l'incertitude qui accompagne le fait de travailler à la maison en comptant sur un testament qui pourrait bien ne jamais être rédigé. Selon les éléments d'actif en jeu, les parents peuvent exiger que la vente s'assortisse de certaines garanties et prenne effet aussitôt ou plus tard.

Vente au comptant

Lorsque l'acheteur a facilement accès à des sources de financement commercial ou institutionnel, la plupart des vendeurs préfèrent une vente au comptant. L'acheteur acquiert ainsi les titres de propriété. Bien que cela soit moins courant pour les transferts familiaux, certains enfants préfèrent jouir de l'indépendance que procure une hypothèque consentie par une tierce partie neutre, comme un prêteur, que de devoir effectuer des paiements à des membres de la famille. Sans compter que les parents ont parfois besoin d'argent comptant pour prendre leur retraite, voyager ou réduire leur dette.

Vente avec garantie hypothécaire

Ici, les droits de propriété sont transmis à l'acheteur, contre quoi le vendeur reçoit en garantie une hypothèque sur la propriété. Lorsque l'acheteur ne peut obtenir de financement, le vendeur peut choisir de garder une hypothèque en précisant les modalités de remboursement. Dans une entreprise familiale, ce type de transfert est courant. Le mode de remboursement des intérêts et du capital peut être très souple. Le prêt hypothécaire, s'il est bien formulé, peut servir à étaler sur plusieurs années les gains en capital non reportés.

Convention d'achat-vente

Suivant cette formule, l'enfant prend possession de la ferme, mais les parents conservent les droits de propriété sur celle-ci jusqu'à ce que la dette soit acquittée. Les parents ont ainsi une meilleure garantie et peuvent se montrer plus exigeants quant au remboursement. S'ils n'ont pas de lien de parenté avec le vendeur, la plupart des acheteurs évitent les conventions d'achat-vente. Toutefois, lorsqu'un étranger n'a qu'un versement initial modeste à offrir, le vendeur peut exiger le recours à cette méthode.

Dans le cas de la vente avec garantie hypothécaire, comme dans le cas de la convention d'achat-vente, il est sage que les parents conservent une hypothèque ou un contrat de vente comme garantie.

Autres mécanismes

Il existe un certain nombre d'autres mécanismes qui peuvent être utilisés pour faciliter la cession par vente.

En voici un aperçu :

- **Billet à ordre** – Peut servir à céder de la machinerie, un troupeau, des contingents, des récoltes, des fournitures et, dans une moindre mesure, le fonds de terre et les bâtiments lorsqu'ils sont grevés d'une hypothèque. Détenir un billet peut présenter des avantages pour le parent qui désire étaler ses revenus provenant du troupeau et des fournitures.
- **Option d'achat** – Souvent compris dans un testament, un contrat de location ou une entente entre propriétaires, associés ou actionnaires, l'option peut permettre l'achat de la propriété à un prix convenu ou calculé selon une formule précise.
- **Convention de rachat de parts d'associés** – Lorsque les parties contractantes sont convaincues que la ferme doit être gardée intacte, la convention de rachat de parts d'associés peut contenir une clause qui oblige la partie survivante à racheter la participation de la partie défunte.

Voir le point J, *Possibilités de financement et modalités d'achat,* p. 69, pour plus d'information sur la vente.

Cession par don

Même si peu de producteurs peuvent se permettre de faire don de leur ferme à leurs successeurs, le don de certains éléments d'actif peut aider l'enfant à se constituer un capital de départ. Il lui permet aussi de surmonter l'obstacle des prix élevés du marché. Cet avoir accroît la capacité d'emprunt de l'enfant et lui donne accès à plus de sources de financement pour l'exploitation de l'entreprise. En cédant des éléments d'actif par don, les parents réduisent la taille de leur succession. Certains éléments d'actif peuvent être cédés par don sans grandes incidences fiscales, ce qui n'est pas possible dans le cas d'autres éléments d'actif. Dans le cas de certains éléments d'actif, il vaut mieux réduire le prix de vente (par l'application des dispositions de roulement — voir p. 51). La vente de stocks (y compris les animaux) constitue la seule exception à la règle, car le produit qui en est tiré est entièrement imposable l'année de la vente. La réduction de prix aide l'enfant à démarrer en agriculture et à reporter l'impôt sur les gains en capital et sur la récupération de la déduction pour amortissement.

Cession par legs

Le legs est un don qui s'effectue par testament au moment du décès. Des éléments d'actif agricoles et autres peuvent être cédés par legs dans un testament. Le testament est un document juridique qui établit les modalités de partage d'une succession entre divers bénéficiaires et qui nomme la ou les personnes (les exécuteurs testamentaires, qu'on appelle maintenant « fiduciaires testamentaires ») qui en surveilleront l'exécution, liquideront les affaires du défunt et distribueront sa succession.

Si un agriculteur décède intestat (sans testament), le partage de la succession est régi par la loi provinciale. Il se peut que les dispositions de la loi soient incompatibles avec les intentions du défunt et les désirs de sa famille.

Pour plus d'information sur les testaments et autres documents juridiques, voir le point H, *Considérations juridiques,* p. 52.

Compte tenu du rôle que jouent les testaments dans la planification successorale et compte tenu également de la complexité des fermes contemporaines, la plupart des producteurs devraient se faire conseiller sur les aspects juridiques et fiscaux à prendre en considération dans la préparation et la mise à jour de leur testament.

L'intention étant de parer à toute éventualité, particulièrement pour ce qui touche à la jeune génération, la cession de biens par testament après le décès devrait être prévue dans un document mis à jour selon les circonstances. Par exemple, dans le cas d'une jeune famille, l'objectif principal du testament serait d'assurer le soutien matériel du parent survivant et des enfants à charge ou uniquement de ces derniers lorsque les deux parents meurent en même temps. À mesure que la famille vieillit, il devient plus pratique de prévoir la cession de certains biens aux enfants qui désirent exploiter la ferme.

Combinaison des diverses méthodes (don, vente et legs)

La plupart des parents espèrent recourir au don ou aux dispositions de roulement pour réduire le prix de vente à leurs enfants et répartir le reliquat par testament. Ce dernier peut aussi prévoir la radiation du solde impayé sur la vente ou encore l'obligation pour l'enfant de faire des paiements aux autres héritiers du défunt. La combinaison de ces stratégies sera particulière à chaque ferme et à chaque famille.

Mode de tenure

Le fonds de terre et les bâtiments peuvent être enregistrés au nom d'un particulier, d'une société de personnes, d'une société par actions ou d'une combinaison de ces possibilités. Si le bien est

détenu par une société de personnes, les propriétaires peuvent être considérés comme associés. Lorsque la copropriété implique deux parties ou plus, on doit décider du mode de tenure approprié.

La copropriété avec gain de survie suppose qu'au décès d'une partie, le ou les copropriétaires survivants héritent automatiquement de la part du défunt. La part d'un copropriétaire ne peut donc pas être léguée par testament à d'autres personnes. La copropriété avec gain de survie est habituellement le mode de tenure que choisissent les conjoints.

Dans le cas de la copropriété sans gain de survie, chaque copropriétaire possède une part indivise dans la propriété. Il n'y a aucun gain de survie. La transmission du bien doit être prévue par testament. La copropriété sans gain de survie est davantage indiquée lorsque les copropriétaires ne sont pas des conjoints.

G. Considérations fiscales

Bien des questions et des inquiétudes soulevées par la planification de la relève portent sur la fiscalité et l'élaboration de stratégies de planification fiscale. Même s'il faut tenir compte des impôts dans l'élaboration d'un plan de relève, ceux-ci ne doivent pas être le seul point à prendre en considération. L'essentiel est plutôt d'atteindre les objectifs des membres de la famille.

Quelle que soit la façon dont les biens sont transmis et quel que soit l'acquéreur de tels biens, la cession comporte des conséquences fiscales tant pour le cédant que pour le bénéficiaire. Les entreprises agricoles bénéficient pour la plupart de possibilités de report d'impôt. Bien que la gestion agricole doive viser avant tout la rentabilité de l'entreprise et l'atteinte des objectifs de chacun, elle doit aussi chercher à réduire les impôts à payer par une planification financière sérieuse et des conseils judicieux en matière de fiscalité et de comptabilité.

Étant donné que les règles fiscales sont appelées à changer sous l'effet des modifications apportées aux lois provinciales et fédérales, il est bon de consulter des professionnels avant de décider d'une cession importante.

Dans le cadre de la présente publication et particulièrement en ce qui touche aux transferts au sein d'une même famille, il faut tenir compte à la fois des règles fiscales provinciales et fédérales. Au niveau provincial, ces règles sont énoncées dans *la Loi sur les droits de cession immobilière* (Ontario). Au niveau fédéral, il faut comprendre les dispositions de roulement, les déductions pour gains en capital, l'impôt minimum de remplacement (IMR) et la taxe sur les produits et services (TPS). Pour plus de d'information sur les conséquences fiscales des transferts familiaux, voir la fiche technique n° 03-024 du MAAARO, *Imposition lors du transfert des avoirs de l'entreprise agricole aux membres de la famille.* En ce qui a trait aux considérations fiscales relatives à la vente de biens agricoles à des tierces parties non apparentées, voir la fiche technique n° 03-022 du MAAARO, *Imposition sur la vente de biens d'entreprises agricoles.* Pour plus d'information sur la *Loi sur les droits de cession immobilière* (Ontario) et les exemptions d'impôt applicables aux transferts familiaux, veuillez consulter le bulletin *Exemption à l'égard de certaines cessions de terres agricoles en vertu de la « Loi sur les droits de cession immobilière »*, LTT 2-2004, avril 2004.

Impôts versés à la province

Loi sur les droits de cession immobilière (Ontario)

L'acquisition d'une participation dans un bien-fonds donne lieu au paiement de droits de cession immobilière (aussi appelés droits de mutation). Quiconque acquiert une participation dans un bien-fonds est tenu de payer des droits de cession immobilière. Ceux-ci sont établis en

fonction de la valeur réelle du bien faisant l'objet d e la vente ou de la cession. Dans certaines circonstances, la *Loi sur les droits de cession immobilière* considère que cette valeur correspond à la juste valeur marchande du bien-fonds. Au sens de cette loi, un bien-fonds comprend le fonds de terre, les bâtiments, les domaines, les options, les intérêts relatifs à une tenure à bail et les accessoires fixes qui s'y rattachent.[13]

La *Loi sur les droits de cession immobilière* est administrée par le Programme des droits de cession immobilière, Direction de la taxe sur les carburants et le tabac, ministère des Finances, 33, rue King Ouest, Oshawa (Ontario) L1H 8H9; téléphone : 905 433-6361.

Les droits sont généralement exigibles au moment où l'acheteur soumet la cession des droits de propriété aux fins d'enregistrement par voie électrique ou en personne au Bureau d'enregistrement. Dans le cas de la cession d'un intérêt non enregistré dans un bien-fonds, les droits exigibles doivent être parvenus aux bureaux du ministère du Revenu avant le treizième jour suivant la date de la cession. Des déclarations ou des déclarations sous serment sont nécessaires pour déclarer la valeur véritable de la contrepartie donnée et pour déclarer le statut à l'égard de la résidence des personnes qui font l'acquisition du bien-fonds.[14]

La *Loi sur les droits de cession immobilière* (Ontario) et son règlement d'application prévoient différentes exemptions et possibilités de report de paiement.

Cessions immobilières imposables

Les droits de cession immobilière (ou droits de mutation) sont perçus sur la contrepartie versée lors de la cession de la plupart des terres de la province de l'Ontario qui n'appartiennent pas à la Couronne. La cession d'une terre comprend la concession, la cession, la libération, l'aliénation de la terre située en Ontario ou la renonciation à cette dernière. Elle comprend également un contrat de vente ou une option d'achat visant la terre. Les baux de plus de 50 ans sont également inclus.

Cessions immobilières non imposables

Les droits de cession immobilière de l'Ontario ont une grande portée et ne souffrent que peu d'exceptions. Toutefois, ces droits ne sont pas applicables aux baux de 50 ans ou moins, aux cessions de terres effectuées dans le seul but de garantir un prêt hypothécaire, aux cessions par don, ni même à la plupart des autres changements aux droits de propriété si aucune contrepartie n'est versée.

Taux des droits de cession immobilière

Les taux en cours (depuis le 1er juin 1989) sont les suivants :

- sur la première tranche de 55 000 $, 0,5 % de la contrepartie, soit 5 $/1 000 $;
- sur la tranche comprise entre 55 001 $ et 250 000 $, 1 % de la contrepartie, soit 10 $/1 000 $;
- sur la tranche excédant 250 000 $, 1,5 % de la contrepartie, soit 15 $/1 000 $;
- sur la tranche excédant 400 000 $, 2 % de la contrepartie, lorsque la cession vise un bien-fonds comptant au moins une et au plus deux résidences unifamiliales. Sur cette tranche excédant 400 000 $, le taux se limite toutefois à 1,5 %, et non à 2 %, dans le cas des biens-fonds agricoles admissibles au classement dans la catégorie des biens agricoles.

Exemple : L'acheteur d'une terre agricole de 300 000 $ paie donc :

5 $ x 55 =	275 $
10 $ x 195 =	1 950 $
15 $ x 50 =	750 $
TOTAL	2 975 $

Exemption à l'égard de certaines cessions de terres agricoles en vertu de la *Loi sur les droits de cession immobilière*[15]

Toutefois, depuis le 28 mars 2003, une exemption des droits de cession immobilière est accordée lorsque la cession a lieu entre personnes liées dans le but principal de permettre à une ou à plusieurs personnes de continuer à l'utiliser à des fins agricoles. Chaque cessionnaire et chaque personne cédant les terres doivent être des personnes liées.

Une exemption de l'acquittement des droits s'applique également lorsque la cession a lieu en faveur d'une société agricole familiale. Ici encore, il faut que la société agricole familiale continue à exploiter les terres. Certaines conditions s'appliquent. Il faut notamment que 95 % de la valeur de l'actif de la société agricole soit constitué d'éléments d'actif agricoles.

Pour plus de détails sur ces exemptions et la façon de les réclamer, veuillez consulter le bulletin LTT 2-2004 du ministère du Revenu, intitulé *Exemption à l'égard de certaines cessions de terres agricoles en vertu de la « Loi sur les droits de cession immobilière »*, qui a été publié en avril 2004.

Impôts perçus par le gouvernement fédéral

Les points à considérer relativement aux impôts perçus par le Fédéral entrent dans trois grandes catégories :

- les gains en capital et la déduction pour gains en capital;
- les dispositions de roulement;
- l'impôt minimum de remplacement (IMR).

Les fiches techniques du MAAARO n° 03-024, *Imposition lors du transfert des avoirs de l'entreprise agricole aux membres de la famille*, et n° 03-022, *Imposition sur la vente de biens d'entreprises agricoles*, renferment des précisions et traitent de problèmes précis, dont les dispositions de roulement et de report d'impôt, les cessions au décès, les cessions entre vifs, la déduction pour gains en capital, les réserves et la remise de dette, l'impôt minimum de remplacement, la vente de stocks, la vente de biens en immobilisations amortissables (c.-à-d. machinerie, matériel et bâtiments) et la vente de contingent de commercialisation. Le tableau 2, *Résumé des conséquences fiscales de la cession de biens à des membres de la famille*, donne un aperçu des différentes catégories de biens agricoles, de la façon dont ils sont imposés au moment de leur cession à des membres de la famille, et des possibilités à envisager dans la planification fiscale.

Tableau 2. Résumé des conséquences fiscales de la cession de biens à des membres de la famille

TYPE DE BIEN	PRIX DE VENTE À UN MEMBRE DE LA FAMILLE	TYPE DE REVENU GÉNÉRÉ PAR LA CESSION	MODE D'IMPOSITION	MOMENT DE L'IMPOSITION	POSSIBILITÉS DE PLANIFICATION FISCALE
Stocks : comptabilité de caisse	Cession à la JVM.	Produits comptabilisés dans l'exercice où le paiement est reçu.	• Aux taux d'imposition des particuliers entre les mains du propriétaire d'une entreprise à propriétaire unique ou de l'associé d'une société de personnes. • Aux taux d'imposition des sociétés dans le cas d'une société par actions.	Produits ajoutés aux revenus et imposés dans l'exercice où le paiement est reçu.	Possibilités de rajustements facultatifs et obligatoires des stocks, et de déductions de base pour le troupeau. Le paiement peut s'échelonner sur plusieurs années moyennent un billet ou un compte ouvert.
Stocks : comptabilité d'exercice	Cession à la JVM. Aucune possibilité d'étalement.	Produits comptabilisés dans l'exercice où la vente a lieu.	De la même façon que ci-dessus.	Produits imposés dans l'exercice où les stocks sont vendus.	Les stocks en début d'exercice ouvrent droit à une déduction pour l'exercice où la vente a lieu.

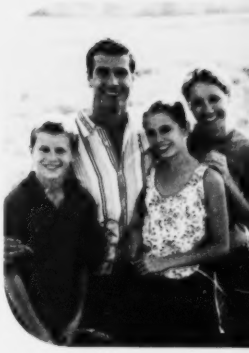


Tableau 2. Résumé des conséquences fiscales de la cession de biens à des membres de la famille *(suite)*

TYPE DE BIEN	PRIX DE VENTE À UN MEMBRE DE LA FAMILLE	TYPE DE REVENU GÉNÉRÉ PAR LA CESSION	MODE D'IMPOSITION	MOMENT DE L'IMPOSITION	POSSIBILITÉS DE PLANIFICATION FISCALE
Machinerie et matériel : après 1971 (partie XI)	Cession à une valeur pouvant aller de 0 $ à la JVM, mais allant normalement de la FNACC à la JVM.	Récupération possible de la déduction pour amortissement qui est ajoutée au bénéfice de la ferme. Gains en capital possibles.	Récupération de la déduction pour amortissement ajoutée aux revenus et imposée aux taux d'imposition des particuliers. Ajout aux revenus de 50 % des gains en capital. Aucune exemption offerte.	Aucune provision pour récupération. La somme récupérée est ajoutée aux revenus dans l'année de la vente de la machinerie ou du matériel.	**Vente conclue dans les conditions normales du marché** Règles relatives aux biens de remplacement pour étaler la somme récupérée dans certains cas). Choix du moment de la vente. Étalement de la somme récupérée par l'exercice du choix de déplacer les biens des cat. 2 à 12 à la cat. 1 avant la vente. **Vente au sein de la famille** Cession à la FNACC en franchise d'impôt.
Bâtiments : après 1971 (partie XI)	Cession à une valeur pouvant aller de 0 $ à la JVM, mais allant normalement de la FNACC à la JVM.	Récupération possible de la déduction pour amortissement qui est ajoutée au bénéfice de la ferme. Gains en capital possibles.	Récupération de la déduction pour amortissement ajoutée aux revenus et imposée aux taux d'imposition des particuliers. Ajout aux revenus de 50 % des gains en capital.	La somme récupérée est ajoutée aux revenus dans l'année de la vente.	Possibilité d'utiliser la déduction de 750 000 $ au titre des gains en capital* (si disponible), mais seulement si la vente vise un bâtiment. Dans le cas des gains en capital sur les bâtiments, une provision pour gains en capital peut être constituée pour étaler les gains sur un maximum de 5 ans, ou 10 ans dans le cas d'une vente à un membre de la famille. **Vente au sein de la famille** Cession habituellement effectuée à la JVM.

TYPE DE BIEN	PRIX DE VENTE À UN MEMBRE DE LA FAMILLE	TYPE DE REVENU GÉNÉRÉ PAR LA CESSION	MODE D'IMPOSITION	MOMENT DE L'IMPOSITION	POSSIBILITÉS DE PLANIFICATION FISCALE
Partie XVII : machinerie, matériel et bâtiments acquis avant 1972	Cession à une valeur allant de 0 $ à la JVM.	Aucune récupération de la déduction pour amortissement. Gain en capital possible.	Ajout aux revenus de 50 % des gains en capital.	Gains en capital ajoutés aux revenus dans l'année de la vente de la machinerie et du matériel. Aucune récupération.	Possibilité d'utiliser la déduction de 750 000 $ au titre des gains en capital* (si disponible), mais seulement si la vente vise un bâtiment. Dans le cas des gains en capital sur les bâtiments, une provision pour gains en capital peut être constituée pour étaler les gains sur un maximum de 5 ans, ou 10 ans dans le cas d'une vente à un membre de la famille. **Vente au sein de la famille** Cession habituellement effectuée à la JVM.
Contingent ou bien en immobilisations admissible	Cession à une valeur pouvant aller de 0 $ à la JVM, mais allant normalement de « 4/3 du montant cumulatif des immobilisations admissibles (MCIA) + la valeur de 1971 » à la JVM.	La récupération de la déduction pour amortissement du contingent peut être imposée comme gain en capital si ce choix est exercé ou, en l'absence de ce choix, comme bénéfice de l'entreprise donnant droit à une déduction pour gains en capital.	Voir les calculs, p. 50.	Imposable dans l'année de la vente.	Possibilité d'utiliser la déduction de 750 000 $ au titre des gains en capital* (si disponible), à condition que le contingent ait été détenu pendant au moins 24 mois. Possibilité d'utiliser les règles relatives aux biens de remplacement pour étaler les gains en capital. Possibilité d'exercer un choix permettant de réduire les primes payables au titre du Régime de pensions du Canada (RPC). Possibilité d'exercer un choix permettant d'utiliser une provision, si elle est disponible. Possibilité d'exercer un choix visant le paiement.

Tableau 2. Résumé des conséquences fiscales de la cession de biens à des membres de la famille *(suite)*

TYPE DE BIEN	PRIX DE VENTE À UN MEMBRE DE LA FAMILLE	TYPE DE REVENU GÉNÉRÉ PAR LA CESSION	MODE D'IMPOSITION	MOMENT DE L'IMPOSITION	POSSIBILITÉS DE PLANIFICATION FISCALE
Fonds de terre	Cession à une valeur pouvant aller de 0 $ à la JVM, mais allant normalement du PBR à la JVM.	Gains en capital possibles.	Ajout aux revenus de 50 % des gains en capital.	Imposables dans l'année de la vente.	Possibilité d'utiliser la déduction de 750 000 $ au titre des gains en capital* (si disponible). Une provision pour gains en capital peut être constituée pour étaler les gains sur un maximum de 5 ans, ou 10 ans dans le cas d'une vente à un membre de la famille. Les règles relatives aux biens de remplacement permettent dans certains cas d'étaler le gain en capital.
Maison	Cession soit à 0 $ soit à la JVM (aucune autre valeur possible).	Gains en capital.	Possibilité pour les particuliers de réclamer la déduction de gains en capital à la vente d'une résidence principale.	Gains imposables dans l'année de la vente.	Possibilité d'utiliser la déduction de gains en capital pour résidence principale ou la méthode facultative de réduire le total des gains en capital de 1000 $ plus 1000 $/année au cours de laquelle vous avez utilisé la maison comme résidence principale depuis 1971.
Actions ou parts d'une entreprise agricole constituée en société par actions ou en société de personnes	Cession à une valeur pouvant aller de 0 $ à la JVM, mais allant normalement du PBR à la JVM.	Gains en capital possibles.	Ajout aux revenus de 50 % des gains en capital.	Imposables dans l'année de la vente.	Possibilité d'utiliser la déduction de 750 000 $ au titre des gains en capital* (si disponible). Une provision pour gains en capital peut être constituée pour étaler les gains sur un maximum de 5 ans, ou 10 ans dans le cas d'une vente à un membre de la famille.

* *NOTA : Modification dans le budget fédéral 2007. Veuillez demander à un conseiller en fiscalité quelles déductions sont admissibles.*

Gains en capital

De l'impôt est perçu sur les gains en capital depuis le 1er janvier 1972. Les gains et les pertes en capital sont calculés d'après l'écart de valeur entre le prix de base rajusté (PBR) et le prix de vente d'un bien en immobilisations, comme une terre agricole, une propriété locative, des stocks et des biens personnels. Les biens amortissables, tels que machinerie, matériel et bâtiments, peuvent donner lieu à des gains en capital, mais non à des pertes en capital. Par exemple, la vente d'une machine à un prix supérieur à son coût initial donne lieu à un gain en capital. Si le bien était vendu à un prix inférieur à celui où il a été acheté, la perte ne serait pas déductible aux fins de l'impôt. Il existe toutefois une exception à cette règle dans le cas où une catégorie d'actif complète

est vendue à un prix inférieur à la fraction non amortie du coût en capital de cette catégorie, ce qui donne lieu à une perte finale.

Prix de base rajusté

Pour calculer un gain ou une perte en capital, on doit d'abord connaître le prix de base rajusté (PBR). Il s'agit du montant que l'on déduit du prix de vente pour déterminer s'il y a un gain ou une perte en capital. Pour les immobilisations acquises avant 1972, le PBR est le plus élevé de deux montants, soit le coût d'origine ou le prix en vigueur le 31 décembre 1971. Si les immobilisations ont été acquises après 1971, le PBR est le prix d'achat plus les coûts. Pour le terrain, on rajuste le prix de base en ajoutant toute amélioration apportée aux immobilisations non amortissables (par exemple un nouveau verger). Les frais juridiques et immobiliers sont ajoutés au prix de base rajusté. Le coût de toute amélioration apportée aux immobilisations ou de tout ajout, à l'exclusion des opérations normales de réparation et d'entretien, est ajouté au PBR des bâtiments. Le calcul des gains en capital s'effectue comme suit :

Tableau 3. Calcul des gains en capital

Achat fait en 1975	150 000 $
Frais juridiques	1 000 $
Vente faite en 2008	600 000 $
Frais juridiques	2 000 $
Commissions des agents immobiliers	20 000 $
PBR = 150 000 $ + 1 000 $ + 2 000 $ + 20 000 $ =	173 000 $
Gain en capital : 600 000 $ – 173 000 $	**427 000 $**

Imposition des gains en capital

La moitié d'un gain en capital est libre d'impôt. L'autre moitié est soumise à l'impôt sur le revenu. Cette partie, qui constitue le gain en capital imposable, est ajoutée aux revenus personnels l'année où le gain est réalisé. Toute perte de capital admissible est d'abord soustraite des gains en capital imposables de la même année.

La partie non imposable du gain peut donner lieu à l'application d'un impôt minimum de remplacement (voir ci-dessous). Cette situation survient le plus souvent lorsque la déduction pour gains en capital est utilisée.

L'année où vous touchez un gain en capital ou l'année suivante, les gains en capital peuvent se répercuter sur le calcul de certains crédits d'impôt même si la déduction pour gains en capital est utilisée. C'est que les gains en capital entrent dans le calcul de votre revenu net aux fins de l'impôt, qui, à son tour, influence le calcul des crédits d'impôt. (La déduction est utilisée juste avant le calcul du revenu imposable.) L'accroissement du revenu net qui en résulte peut aussi avoir pour effet de réduire la prestation de Sécurité de la vieillesse et la Prestation fiscale pour enfants l'année qui suit les gains en capital.

Déduction de 750 000 $ pour gains en capital[16]

La déduction de 750 000 $ pour gains en capital peut être demandée par des particuliers au moment de la vente de biens agricoles admissibles (voir ci-dessous). Le particulier qui a réclamé la totalité de sa déduction personnelle de 100 000 $ au moment où elle a été abolie en 1994,

dispose encore d'une déduction possible de 650 000 $. La déduction est également offerte aux associés d'une société de personnes, étant donné que tout gain en capital réalisé par la société se retrouve entre les mains des associés qui, comme particuliers, peuvent se prévaloir de la déduction. Les sociétés par actions n'ont pas droit à la déduction pour gains en capital, mais les actions d'une entreprise agricole familiale constituée en société par actions sont des biens agricoles admissibles et ouvrent droit à la déduction.

Biens agricoles admissibles

Les biens agricoles admissibles[17] comprennent :

- les terres agricoles et bâtiments de ferme;
- les actions dans une entreprise agricole familiale constituée en société par actions;
- les parts dans une entreprise agricole familiale constituée en société de personnes;
- le contingent (aussi appelé immobilisations admissibles).

Le matériel, la machinerie et les stocks ne sont pas admissibles aux fins de la déduction de 750 000 $. Cependant, les actions ou les parts dans l'entreprise agricole incluent la valeur du matériel, de la machinerie et des stocks.

Les biens agricoles admissibles doivent répondre aux critères suivants[18] :

Les biens doivent avoir été utilisés aux fins d'une activité agricole par le particulier, le conjoint, l'enfant ou le parent de la personne concernée ou par la société par actions ou la société de personnes familiale incluant le particulier, son conjoint, son enfant ou parent, et

si les biens ont été achetés avant le 18 juin 1987,

- ils doivent être utilisés aux fins d'une activité agricole au moment de la vente ou
- ils doivent avoir été utilisés principalement aux fins d'une activité agricole pendant 5 années au cours de la période où la personne en a été propriétaire;

si les biens ont été achetés après le 17 juin 1987,

- ils doivent avoir été la propriété du vendeur pendant 24 mois avant la date de la vente et
- pendant au moins 2 années, le revenu agricole brut de l'un des utilisateurs admissibles qui travaille activement à la ferme doit avoir été supérieur à son revenu net provenant d'autres sources,

ou

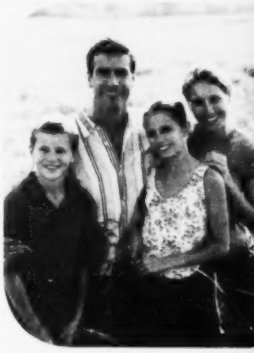
- les biens doivent avoir été utilisés par une société par actions ou une société de personnes familiale pendant une période de 2 ans au cours de laquelle le particulier, son conjoint, enfant ou parent ou une société de personnes dont ils sont des associés a participé activement à l'exploitation de l'entreprise agricole.

Dans tous les cas, les personnes admissibles, que ce soit dans le cadre d'une entreprise agricole à propriétaire unique, d'une société de personnes ou d'une société par actions, doivent avoir participé activement à la gestion ou aux activités quotidiennes de l'entreprise.

Nota : La déduction personnelle de 100 000 $ pour gains en capital fut éliminée en 1994. Les particuliers pouvaient demander d'accroître le PBR d'un bien d'une valeur pouvant aller jusqu'à 100 000 $, sans dépasser la valeur du bien en février 1994. Les particuliers qui ont choisi de demander la déduction de 100 000 $ pour accroître le PBR de leur bien admissible sont présumés avoir cédé le bien et en avoir refait l'acquisition en 1994. Cela signifie qu'au moment de la vente ultérieure d'un bien agricole admissible, ils devront se conformer aux règles en vigueur depuis le 17 juin 1987.

Dispositions de roulement

Les dispositions de roulement sont avantageuses pour les familles d'agriculteurs qui transfèrent des biens à des membres de la famille. Au moment du transfert d'un bien agricole, les dispositions de roulement font en sorte que le gain en capital ou la récupération de la déduction pour amortissement qui en résulte se trouve reporté aux fins de l'impôt sur le revenu.



La disposition de roulement permet donc de reporter l'impôt à payer jusqu'à la vente de l'actif, et ce n'est qu'à ce moment-là que l'impôt est calculé. En vertu des dispositions de roulement, il est également possible de choisir une valeur qui permette de réaliser une partie seulement des gains en capital et de reporter le reste, ou de choisir de réaliser un gain uniquement sur la portion des gains admissibles à la déduction pour gains en capital.

Situations où peuvent s'appliquer les dispositions de roulement :

- transfert de toute immobilisation (et non seulement de biens agricoles) d'une personne à un conjoint, entre vifs ou par legs, ou à une fiducie de conjoint;[19]
- transfert d'un parent à un enfant de terres agricoles et d'éléments d'actif amortissables servant aux fins de l'exploitation agricole;
- transfert d'éléments d'actif agricoles à une société de personnes;
- transfert d'éléments d'actif agricoles à une société par actions;
- transfert à un enfant ou à des enfants de parts ou d'actions dans une entreprise agricole;
- transfert de biens en immobilisations admissibles (contingent) à un enfant, entre vifs, ou à quiconque au moment du décès;[20]
- dans le cas d'un bien reçu par un enfant aux fins de report d'impôt, nouveau transfert à l'un de ses parents à la suite du décès de l'enfant, si un choix a été fait à cet égard.

Exigences relatives aux transferts avec report d'impôt des parents aux enfants

Pour être admissible à ce type de transfert, le bien en question doit, auparavant, avoir servi principalement et de façon continue aux fins de l'activité agricole aux mains de l'agriculteur, de son conjoint, de son conjoint de fait, d'un enfant ou d'un parent.[21] Pour l'Agence du revenu du Canada (ARC), « avoir servi principalement » signifie que le bien doit avoir servi à des fins agricoles plus de 50 % du temps pendant qu'il appartenait à l'auteur du transfert. Le transfert peut s'effectuer pendant la vie de l'agriculteur ou au moment de son décès.

Le bien admissible doit être transféré à un enfant (fille, fils, petit-fils ou petite-fille, arrière-petit-fils ou arrière-petite-fille, gendre, belle-fille, enfant adopté, enfant d'un premier mariage ou leurs conjoints résidant au Canada). Il peut également s'agir d'une personne qui, à n'importe quel moment avant d'atteindre l'âge de 19 ans, était totalement à la charge du contribuable et dont celui-ci avait à ce moment-là la garde et la responsabilité, légalement ou dans les faits.[22] À la suite du décès de l'enfant, si un choix a été fait à cet égard, le bien peut faire l'objet d'un nouveau transfert à l'un de ses parents aux fins de report d'impôt.[23]

L'agriculteur peut être propriétaire des biens admissibles seul ou conjointement avec une autre personne.

Le bien admissible transféré à partir d'un héritage doit être indéfectiblement dévolu à un enfant, c'est-à-dire qu'il doit être transféré au bénéficiaire de façon inconditionnelle dans les 36 mois suivant le décès. Une période plus longue peut être acceptée si les circonstances le justifient.

Impôt minimum de remplacement (IMR)

L'impôt minimum de remplacement (IMR) est entré en vigueur en 1986, mais certains ignorent encore son existence. Il frappe les dividendes des sociétés par actions canadiennes et les gains

en capital. Le calcul effectué à cette fin consiste à ajouter au revenu 50 % des gains en capital qui, autrement, ne seraient pas soumis à l'impôt. Le plus souvent, l'IMR est exigible quand la déduction pour gains en capital est demandée. L'IMR n'a aucun effet jusqu'à ce que le gain réalisé atteigne 133 333 $.

Les contributions à un REER servent à réduire l'impôt, mais elles ne sont pas prises en compte dans le calcul de l'IMR. Tout montant d'impôt minimum de remplacement payé peut être reporté jusqu'à 7 ans et employé comme crédit à l'égard de l'impôt exigible ces années-là. Dans les faits, l'IMR est un paiement anticipé d'impôt qui peut être remboursé au cours des années d'imposition suivantes.

Remise de dette

Une remise de dette résultant d'un don a pour effet de réduire le montant d'un billet, d'un emprunt hypothécaire ou d'une dette. Un don de cette nature peut avoir des répercussions fiscales pour le bénéficiaire. La remise de dette a diverses conséquences sur l'utilisation des pertes agricoles et des pertes en capital, et peut même réduire le prix de base rajusté d'un bien. Si un parent souhaite faire don d'une somme d'argent à l'un de ses enfants, il devrait consulter un comptable pour déterminer la meilleure façon de procéder. On devrait éviter la simple annulation de la dette ou le simple échange de chèques pour effacer la dette.

La remise de dette stipulée dans un testament (par legs) n'a pas de répercussions fiscales négatives pour le bénéficiaire. Comme aujourd'hui les parents transfèrent leur terre à sa JVM afin d'utiliser la déduction pour gains en capital, cette pratique est de plus en plus fréquente. Elle assure également aux parents une rentrée d'argent régulière leur vie durant tout en permettant à l'enfant d'exploiter une entreprise avec succès.

Derniers points à considérer en matière de fiscalité

La présente section n'a abordé que quelques-uns des éléments de la fiscalité à considérer dans la planification de la relève; il y en a beaucoup d'autres. Il reste que même si les impôts sont un facteur à prendre en considération, ils ne sont pas le seul à devoir être pris en compte dans l'élaboration d'un plan de relève.

Du fait de la complexité et de la spécialisation de la fiscalité agricole (surtout en matière de transfert), le meilleur conseil que nous puissions vous donner est de consulter un fiscaliste ou un comptable conseillant les entreprises agricoles sur les incidences fiscales de telle ou telle stratégie de transfert. Pour un maximum de résultats, il est bon de consulter le conseiller en fiscalité suffisamment à l'avance, par exemple 3–5 ans à l'avance, si possible. Même s'il n'est pas nécessaire pour la famille d'agriculteurs d'être versée en fiscalité, il reste important qu'au moins elle comprenne ou s'allie l'aide d'une personne qui comprend la portée fiscale des choix qu'elle fait.

H. Considérations juridiques

La section qui suit traite des testaments, de leur homologation, des procurations, de la *Loi sur le droit de la famille* (Ontario), des aspects juridiques des ententes relatives à l'exploitation d'entreprises agricoles et des structures de ces entreprises.

NOTA : Faites-vous toujours conseiller par un professionnel avant de prendre une décision importante relative à un transfert. Les aspects juridiques des transferts de ferme et les aspects connexes comme les structures d'entreprises et les ententes relatives à l'exploitation sont propres à chaque situation, complexes et soumis à des règles particulières.

Testaments[24]

Le testament est le document juridique par lequel la personne qui le rédige (testateur) indique les modalités à respecter après son décès pour ce qui touche à l'administration et au partage

de sa succession. Le testament doit être clair et concis afin que les volontés du testateur soient respectées.

Pour de nombreux agriculteurs, le testament constitue le pivot de la planification successorale et de la planification de la relève; pour d'autres, il n'est qu'une pièce du casse-tête. Bien qu'un testament mûrement réfléchi vaille mieux qu'une absence complète de testament, si l'on entrevoit de procéder au transfert de l'entreprise agricole familiale, il vaut mieux considérer le testament comme une composante de la planification de la relève qui s'inscrit dans une démarche déjà amorcée du vivant de l'agriculteur. Il est primordial que chaque propriétaire garde à jour son testament, et que celui-ci aborde les sujets délicats qui ont trait à l'entreprise. Un divorce, un mariage, des naissances et d'autres faits marquants de la vie peuvent invalider un testament ou en influencer passablement la teneur. Assurez-vous de garder votre testament à jour.

En Ontario, si le testament n'est pas olographe, il doit quand même se présenter sous forme écrite et être signé de la main du testateur (la personne qui fait son testament) en présence de deux témoins. Les témoins à la signature doivent signer en présence l'un de l'autre et en présence du testateur. Un témoin ne saurait être un bénéficiaire du testament ni même le conjoint d'un bénéficiaire. Déroger à cette règle peut invalider le testament et priver la personne de tout don qui y serait éventuellement prévu. « Toutefois, si un tel don est prévu, pour que sa validité soit reconnue, le témoin qui est en même temps bénéficiaire ou conjoint du bénéficiaire doit se présenter avec une demande faite à la Cour supérieure de justice de l'Ontario établissant qu'aucune pression indue n'a été exercée sur le testateur. » [Traduction libre][25]

Même dans ce cas, la signature du testament doit se dérouler, tel qu'il est indiqué ci-dessus. Les témoins sont tenus de signer en la présence l'un de l'autre et en présence du testateur pour que la signature soit reconnue. À défaut de respecter cette formalité, le testament peut être invalidé.

Testament olographe et codicille

Pour sa part, « le testament olographe est un testament entièrement écrit de la main du testateur et signé par ce dernier. Le testament olographe permet au testateur de rédiger lui-même son testament et de le signer sans la présence de témoins.

Le codicille olographe (un document écrit postérieur à un testament le modifiant ou le complétant) peut servir à modifier un testament officiel. » [Traduction libre][26]

Testaments multiples

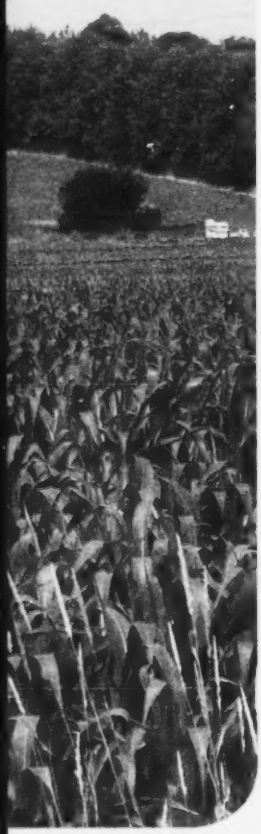
« On a recours depuis peu en Ontario aux testaments multiples (aussi appelés testaments doubles) comme outil de planification successorale pour réduire l'impôt sur l'administration des successions,[auparavant appelé frais d'homologation. Lorsqu'on rédige des testaments multiples, on fait en sorte que le premier couvre les éléments d'actif pour lesquels un "certificat de nomination à titre de fiduciaire de la succession" (communément appelé une "homologation") est nécessaire, en veillant à ce que le testament secondaire couvre les éléments d'actif n'ayant pas à être homologués pour être cédés. Ainsi, seuls les éléments d'actif couverts par le premier testament sont soumis à l'impôt sur l'administration des successions. » [Traduction libre][27]

Si l'on recourt aux testaments multiples, il faut éviter que la formulation du testament secondaire n'ait pour effet de révoquer le premier testament. Il faut aussi signer le testament secondaire plus tard que le premier. Un langage clair est également nécessaire pour traiter de sujets comme le paiement des dépenses lorsque les bénéficiaires nommés dans les deux testaments sont différents et la façon dont les legs (c.-à-d. les montants précis) se feront (à partir du premier testament ou à partir du testament secondaire) si la valeur de l'actif ou des fonds n'est pas suffisante pour les couvrir en entier.

Raisons d'être d'un testament

Les raisons sont nombreuses de tenir un testament à jour.

- Le testament assure une plus grande efficacité dans l'administration des successions importantes et souvent complexes des agriculteurs, puisqu'il renferme des directives précises qui reflètent les volontés du testateur quant au mode de partage de la succession.
- Le testament élimine certaines difficultés lorsqu'il s'agit de partager des successions importantes entre le conjoint survivant et les enfants, difficultés qui sont plus grandes encore lorsque les enfants sont mineurs.
- Le testament renferme des dispositions concernant la garde des enfants advenant le décès des deux parents. Cette raison à elle seule justifie pour plusieurs la rédaction d'un testament.
- Le testament accorde une certaine latitude quant au moment de la distribution des biens aux enfants. Sans testament, les enfants n'ont droit à leur part qu'à l'âge de dix-huit ans.
- Le testament assure au fiduciaire de la succession (auparavant désigné « exécuteur testamentaire ») une plus grande marge de manœuvre pour protéger et administrer la succession à l'avantage des bénéficiaires.



Conséquences de l'absence de testament

En l'absence de testament, voici les règles en matière de partage des biens que prévoit la *Loi portant réforme du droit des successions :*

- Le conjoint survivant touche une première tranche de la valeur de l'actif net, à titre de part préciputaire.
  - Le montant de cette première tranche étant fixé par règlement, il incombe aux producteurs d'obtenir auprès d'un conseiller juridique les détails à jour des montants autorisés. S'il n'y a pas d'enfants, le conjoint survivant reçoit la totalité de la valeur de l'actif net.
- S'il y a des enfants, le partage du reliquat dépend du nombre d'enfants.
- S'il n'y a qu'un enfant, le conjoint survivant et l'enfant se partagent le reliquat en parts égales.
- S'il y a plus d'un enfant, le conjoint survivant touche le tiers du reliquat et les enfants se partagent les deux tiers restants en parts égales.
- En l'absence d'un conjoint survivant ou d'enfants, la succession revient aux parents survivants ou, s'ils sont décédés, aux frères et sœurs ou aux proches.
- En l'absence de proches parents, la succession revient au gouvernement du Canada.

Certains éléments d'actif n'entrent pas dans le calcul de la part préciputaire. C'est le cas notamment des biens détenus en copropriété avec gain de survie, qui sont transmis directement par gain de survie au conjoint survivant, sans être d'abord inclus dans la masse successorale. Les terres, les stocks, les comptes bancaires et les obligations font souvent partie des biens que les agriculteurs détiennent ainsi en copropriété avec gain de survie. Voici d'autres biens qui n'entrent pas dans le calcul de la part préciputaire : polices d'assurance-vie, rentes, REER et tout régime semblable avec bénéficiaires désignés.

Choix du fiduciaire ou administrateur de la succession

Le choix du fiduciaire de la succession (auparavant désigné « exécuteur testamentaire ») est très important dans le cadre d'une entreprise agricole. C'est au fiduciaire de la succession que revient la responsabilité de gérer la succession, c.-à-d. de rassembler tous les éléments d'actif de la succession, de régler l'ensemble des dettes, des impôts et des dépenses de la succession reconnues par la loi, et de distribuer le reliquat de la succession conformément aux dispositions du testament.

Il est bon de nommer au moins un fiduciaire de la succession remplaçant qui soit également apte à gérer une ferme.

Certains testaments ne sont pas sans causer de problèmes

Lorsque les mécanismes de transfert des biens agricoles ne sont prévus que par testament, celui-ci peut susciter de la méfiance et de l'insécurité chez les enfants, particulièrement chez ceux qui doivent assurer la relève. Voici quelques-unes des raisons qui contribuent à éveiller de tels sentiments :

- Le testament peut être modifié en tout temps;
- Le testament peut être contesté par le conjoint survivant ou les enfants s'ils sont exclus;
- Le testament peut devenir un mode de transfert onéreux;
- Le désir de traiter équitablement tous les enfants peut parfois compromettre la viabilité de l'entreprise;
- L'application du droit de la famille peut parfois l'emporter sur les dispositions testamentaires.

À fortes doses, méfiance et insécurité se répercutent sur la motivation.

Homologations

« L'homologation d'un testament est la mesure qui valide le testament. En Ontario, la demande de lettres d'homologation s'appelle maintenant demande de "certificat de nomination à titre de fiduciaire de la succession testamentaire". Les testaments sont homologués quand il est établi que l'administration de la succession nécessite une validation du testament et la confirmation judiciaire de l'autorité du fiduciaire de la succession de remplir ce rôle. L'autorité du fiduciaire de la succession lui est cependant conférée par le testament et non par le certificat. » [Traduction libre][28]

Le fiduciaire de la succession doit demander le certificat avant de commencer à administrer la succession et à céder les éléments d'actif aux bénéficiaires. Le certificat de nomination est également nécessaire lorsqu'aucun fiduciaire de la succession n'est nommé dans le testament ou dans l'éventualité du prédécès du fiduciaire de la succession nommé dans le testament. On avait l'habitude d'appeler cette demande une demande de lettres d'administration testamentaire.[29]

Un certificat de nomination (lettres d'homologation) est normalement exigé pour intervenir relativement à[30] :

- des litiges (si la succession est partie à un litige, l'homologation du testament est habituellement nécessaire);
- des questions touchant des biens immobiliers;
- des comptes bancaires (la plupart des banques et sociétés de fiducie exigent un certificat de nomination à titre de fiduciaire de la succession pour libérer les fonds détenus dans les comptes);
- des actions dans des sociétés ouvertes;
- des obligations d'épargne du Canada;
- des éléments d'actif situés ailleurs qu'en Ontario.

Si le fiduciaire de la succession est tenu d'obtenir un certificat de nomination, il doit en faire la demande avant de commencer à administrer la succession et à céder les biens aux bénéficiaires.

Impôt sur l'administration des successions (frais d'homologation)

L'impôt sur l'administration des successions (auparavant appelé « frais d'homologation ») doit être payé avant que la Cour supérieure de justice ne délivre le certificat de nomination à titre de fiduciaire de la succession.

L'impôt sur l'administration des successions est calculé sur la valeur totale de la succession du défunt, comme suit :

- 5 $ par tranche de 1 000 $ de la valeur de la succession allant jusqu'à 50 000 $,
- 15 $ par tranche de 1 000 $ de l'excédent de cette somme.

Procuration

Si le testament vise la gestion de la succession après le décès de la personne, il ne confère aucune autorité à quiconque pour assumer la gestion des biens et de l'entreprise du vivant de la personne. Les agriculteurs ne sont pas plus que d'autres à l'abri des risques d'incapacité par suite de maladie, de sénilité ou d'accident. Se pose alors la question à savoir qui se chargera de la personne et de ses affaires si elle vient à avoir une limitation due à une déficience physique ou intellectuelle.

La procuration est un document dans lequel une personne, le mandant, en autorise une autre, le mandataire ou procureur (qui n'est pas nécessairement un avocat) à agir pour son compte dans les décisions d'affaires et/ou les décisions touchant à ses affaires personnelles et aux soins de santé qui lui sont prodigués.

Le pouvoir de nommer un procureur découle de la *Loi sur la prise de décisions au nom d'autrui* (Ontario), qui est entrée en vigueur en avril 1995. Il existe essentiellement deux types de procurations :

1) la « procuration relative aux biens » — qui autorise la personne nommée comme procureur à prendre des décisions d'affaires et financières pour le compte du mandant si ce dernier n'est pas capable de le faire;

2) la « procuration relative au soin de la personne » — qui autorise la personne nommée à titre de procureur à prendre, au nom du mandant, des décisions relativement au soin de sa personne, si le mandant n'est pas capable de le faire.

Il n'est pas nécessaire que ce soit la même personne qui soit nommée à titre de procureur dans la procuration relative aux biens et dans la procuration relative au soin de la personne. Il est par ailleurs possible d'accorder une procuration accordant des pouvoirs restreints au procureur dans un but spécifique ou pendant un laps de temps déterminé.

Quelle que soit la situation, le choix du procureur doit être fait avec le plus grand soin. Il doit s'agir d'une personne fiable qui soit à même de s'occuper avec compétence des affaires du mandant. Pour des raisons pratiques, il est bon de choisir une personne qui vive suffisamment proche pour être à même d'intervenir facilement. La personne qui dresse une procuration relative aux biens doit avoir au moins 18 ans et jouir de toutes ses facultés mentales. Une procuration relative au soin de la personne peut être dressée par toute personne de plus de 16 ans. Le procureur nommé en vertu d'une procuration relative aux biens doit avoir au moins 18 ans et jouir de toutes ses facultés mentales pour s'acquitter de la procuration.

Le mandant peut autoriser plus d'une personne à agir « conjointement » ou « individuellement ». Si deux personnes ou plus sont autorisées à agir « conjointement » tout document, pour être valable, doit porter la signature de chacune d'elles. Si deux personnes ou plus sont nommées « individuellement », l'une ou l'autre d'entre elles peut exercer les pouvoirs et agir pour le compte du mandant. Si plusieurs procureurs sont autorisés à agir conjointement, la procuration doit prévoir des façons de surmonter d'éventuels différends entre eux. Certains conseillers juridiques recommandent à leurs clients de nommer un procureur suppléant pour le cas le ou les procureurs initialement nommés ne soient pas à même d'exercer leur rôle de procureur.

En l'absence d'une procuration, c'est le bureau du Tuteur et curateur public qui se charge des affaires de la personne. Des membres de la famille, une société de fiducie choisie par le conjoint ou la conjointe de la personne frappée d'incapacité ou une personne qui détient déjà une

procuration relative aux biens visant une partie mais non la totalité des biens de la personne incapable peut demander à remplacer le Tuteur et curateur public. Ce nouveau procureur peut être soumis à une enquête de sécurité.

Si une procuration a été signée avant 1995, il faut la faire réviser par un notaire pour s'assurer qu'elle est valide en vertu de la nouvelle loi. Pour être valide, elle doit employer des termes précis.

La procuration est souvent dressée en même temps que le testament. Comme celui-ci, la procuration doit être mise à jour pour tenir compte de l'évolution de la situation du mandant. Souvent, les notaires conservent le document dans leur coffre-fort jusqu'à ce que la santé du mandant se détériore, ce qui limite les risques que le document ne s'égare ou ne soit endommagé.

Il est important que l'agriculteur indique au procureur qu'il nomme de quelle façon il aimerait voir ses affaires gérées.

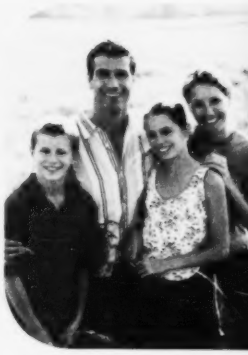
L'un des problèmes que pose une procuration perpétuelle relative aux biens (c.-à-d. à l'entreprise agricole) est qu'une fois qu'elle est appliquée, elle conserve son plein effet tant qu'elle n'a pas été révoquée. Si elle est révoquée, la procuration devient nulle et ne peut plus être exercée. Par conséquent, si une personne jouit de toutes ses facultés mentales, mais souhaite confier ses affaires à quelqu'un pendant un court laps de temps, la procuration perpétuelle relative aux biens ne convient pas. Ce qu'il faut, c'est une procuration distincte prévue à une fin particulière ou pour un court laps de temps, tel qu'il a été mentionné plus haut.

Par exemple, les établissements financiers ont des formulaires de procuration qui ne sont valables qu'en ce qui les concerne. La procuration peut se limiter aux pouvoirs de s'occuper des opérations bancaires et de l'acquittement de factures, de versements hypothécaires ou autres, ou encore peut être générale et autoriser le procureur à emprunter de l'argent au nom du mandant et à gérer des placements. Comme pour tout document juridique, il est important, avant de le signer, de le lire attentivement et de consulter un conseiller juridique pour éclaircir tout point soulevant des questions ou des préoccupations. La procuration donnée à un prêteur peut être utile en plus de la procuration légale, mais elle se limite habituellement à autoriser quelqu'un à assurer la poursuite des activités de l'entreprise.

En vertu de la *Loi sur la prise de décisions au nom d'autrui*, une personne peut, dans une procuration, nommer quelqu'un qui prendra pour elle des décisions relatives au soin de sa personne si elle devenait mentalement incapable de le faire. Toutefois, le mandant ne peut nommer à titre de procureur au soin de sa personne quelqu'un qui lui prodigue des soins contre rémunération, sauf si cette personne est en même temps son conjoint, son associé ou un parent. Pour être nommé procureur au soin de la personne, il faut avoir au moins 16 ans.

Dans la procuration relative au soin de la personne, le mandant peut inclure des instructions au procureur, relativement à ce qui lui tient à cœur. Le mandant doit donner des instructions claires et précises et doit en discuter avec la personne qu'il nomme à titre de procureur. Il faut toujours se rappeler que le mandant ne sera pas à même de préciser sa pensée une fois que la procuration deviendra nécessaire.

La procuration est un élément de sécurité important aux fins du plan de relève; elle fait partie des formalités d'une bonne planification d'entreprise. Toute comme le testament, la procuration doit être mise à jour régulièrement et/ou au gré des changements que la vie apporte.



Loi sur le droit de la famille (Ontario)

La *Loi sur le droit de la famille* traite de nombreux problèmes touchant le droit de la famille, y compris la répartition des biens en cas de dissolution du mariage, la disposition des biens au décès d'un conjoint, les pensions alimentaires au conjoint et aux enfants, la création de contrats familiaux et les séparations.

La *Loi sur le droit de la famille* se divise en six parties :

PARTIE I — BIENS FAMILIAUX (c.-à-d. PARTAGE DES BIENS)

PARTIE II — FOYER CONJUGAL

PARTIE III — OBLIGATIONS ALIMENTAIRES

PARTIE IV — CONTRATS FAMILIAUX

PARTIE V — DOMMAGES-INTÉRÊTS DUS AUX PERSONNES À CHARGE

PARTIE VI — MODIFICATIONS À LA COMMON LAW

Comme il est mentionné plus haut, la *Loi sur le droit de la famille* prévoit des dispositions concernant la dissolution du mariage, que ce soit à la suite d'un décès ou de l'échec du mariage, et concernant également la séparation physique, le divorce ou l'annulation du mariage. Dans le cas du décès, le conjoint survivant choisit soit d'accepter ce que son conjoint lui lègue par testament, soit de faire valoir les droits que lui reconnaît la *Loi sur le droit de la famille.*

La partie consacrée au partage des biens prévoit que des conjoints légalement mariés ont droit, dès la dissolution du mariage, à la moitié de l'augmentation de valeur du patrimoine accumulé durant le mariage. Ce partage s'accomplit par égalisation des « biens familiaux nets », dont la valeur est établie pour chaque conjoint par un calcul mathématique. Le tribunal peut, dans certains cas, partager inégalement ce patrimoine familial lorsqu'un partage égal serait inadmissible ou injuste.

Dans le contexte agricole, le calcul des « biens familiaux nets » tient compte de tous les biens agricoles et personnels comme les récoltes, le bétail, la machinerie, les REER, les sommes dues au conjoint, l'épargne, les placements, les rentes, les parts dans des sociétés de personnes ou les actions de sociétés par actions, déduction faite uniquement du montant des dettes des conjoints. Toutefois, certains biens sont exclus du calcul des « biens familiaux nets ». Voici certaines de ces exclusions :

1. La valeur des biens détenus avant le mariage (autres que le foyer conjugal) est déduite;
2. La valeur des biens acquis par dons ou legs de la part d'un tiers durant le mariage (sauf le foyer conjugal);
3. Les revenus d'un don ou d'un legs reçu durant le mariage, pourvu que le donateur ou le testateur stipule expressément que le don ou le legs devait être exclu des biens familiaux nets;
4. Les dommages-intérêts reçus ou sur le point de l'être pour mauvais traitements ou souffrances;
5. Le produit ou le droit au produit de polices d'assurance-vie à titre de bénéficiaire;
6. Tout bien (sauf le foyer conjugal) apparenté aux biens mentionnés en 2, 3, 4 ou 5;
7. Les biens que les conjoints conviennent d'exclure par contrat familial.

Une disposition permet aussi à un conjoint d'invoquer la *Loi sur le droit de la famille* si l'autre conjoint se montre prodigue et épuise avec imprévoyance les « biens familiaux nets », même s'il n'y a pas d'échec du mariage.

La *Loi sur le droit de la famille* a un effet direct sur la planification de la relève en agriculture. L'établissement du testament, les modalités d'exploitation par plus d'une génération et la cession des biens agricoles de la famille doivent tous être analysés à la lumière de cette loi. Quand des parents cèdent l'entreprise agricole à un enfant, leur sécurité financière dépend souvent du sérieux des successeurs et de la viabilité de l'entreprise qui se trouve désormais entre les mains de ceux-ci. Or, cette viabilité peut parfois être compromise par l'échec du mariage d'un successeur.

Le contrat familial (c.-à-d. le contrat de mariage) peut être un moyen de contrer les dispositions

de la *Loi sur le droit de la famille*. Voici des situations pouvant justifier l'établissement d'un contrat de mariage :

- Les jeunes gens songeant au mariage (ou leurs parents) veulent avoir l'assurance qu'il n'y aura pas partage partiel ou total des biens, advenant l'échec du mariage.
- Une personne qui se marie pour la deuxième fois ou tardivement, après avoir accumulé passablement de biens, qu'il s'agisse d'une maison ou d'une entreprise, veut éviter de partager l'augmentation de valeur de ses biens en parts égales en cas d'échec du mariage.
- Des gens ayant un mariage heureux, souhaitent faire une bonne planification de la relève nécessitant un contrat familial.
- Des associés veulent s'assurer que l'échec du mariage d'un de leurs coassociés ne donnera pas lieu à des réclamations mettant en péril les activités commerciales.

Négocier un contrat familial peut être délicat et dangereux. L'intention même du contrat familial mérite qu'on s'y attarde. Il a pour but de permettre à des gens qui se marient ou qui sont déjà mariés d'élaborer leurs propres règles visant pratiquement tous leurs droits et obligations en cas d'échec du mariage. Indépendamment de l'attitude de chacun envers les contrats familiaux, il est avantageux pour les personnes qui se trouvent dans les situations décrites ci-dessus de bien comprendre la *Loi sur le droit de la famille* et de consulter un conseiller juridique.

Au moment de céder des biens agricoles à leurs enfants, les parents devraient voir l'influence que la *Loi sur le droit de la famille* peut avoir sur leurs décisions. Encore une fois, ils devraient rencontrer un conseiller juridique pour traiter des répercussions d'une vente, d'un prêt, d'un don et d'autres sujets apparentés.

Aspects juridiques des ententes relatives à l'exploitation d'entreprises agricoles et des structures de telles entreprises

En ce qui touche à la planification de la relève, le conseiller juridique a pour principaux rôles de soulever des points de droit, de donner des conseils et d'aider à la rédaction et à la révision d'ententes relatives à l'exploitation de l'entreprise qui serviront à la mise en œuvre du plan de relève.

Comme le précise la section qui suit, ces ententes vont de l'entente relative aux salaires et aux traitements au contrat de société de personnes et à la convention d'actionnaires. Veuillez vous reporter à la section *Clauses des ententes relatives à l'exploitation d'entreprises agricoles*, p. 67, pour plus d'information.

I. Structures d'entreprises agricoles et ententes relatives à leur exploitation

Bon nombre des structures d'exploitation et des ententes, conventions et arrangements d'affaires visent à permettre à un jeune, habituellement un membre de la famille, de se lancer en agriculture. Soit que les parents transfèrent à l'enfant une partie des responsabilités de gestion et des droits de propriété, soit qu'ils l'aident à se porter acquéreur d'éléments d'actif additionnels. Toute forme d'entente ainsi négociée peut permettre à la longue l'exploitation d'une ferme par plusieurs personnes. De telles ententes sont tantôt simples, tantôt complexes.

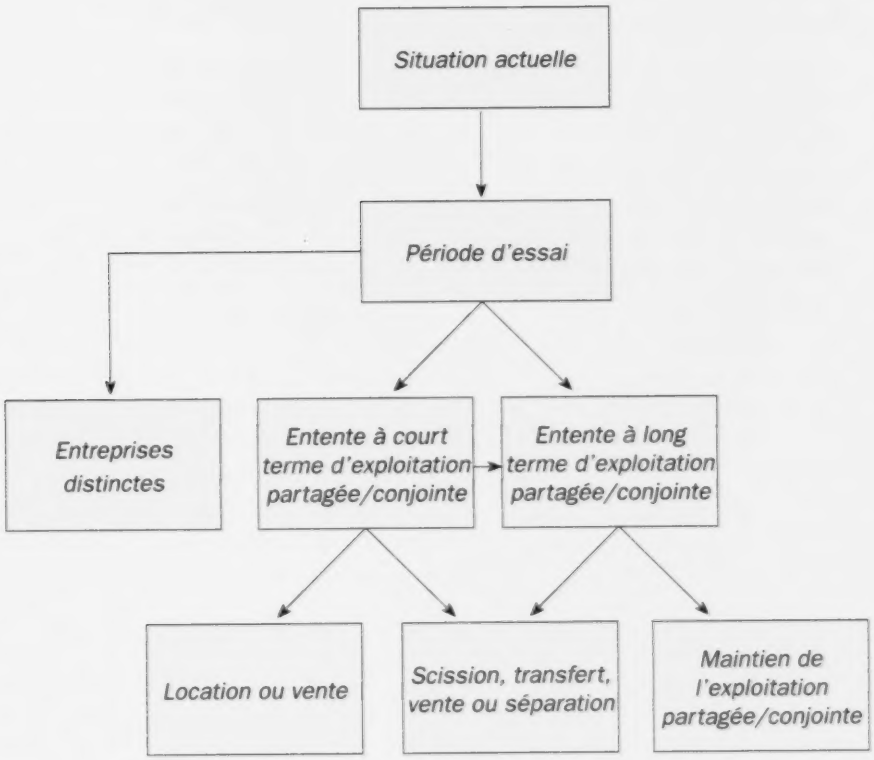
Étapes menant à la signature d'une convention de transfert

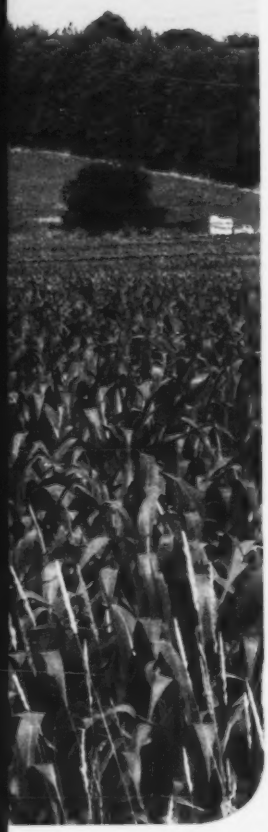
Même après avoir examiné la situation actuelle et le potentiel de l'entreprise, les deux générations peuvent encore hésiter à s'engager à long terme dans l'exploitation conjointe de l'entreprise. La figure 6 propose à la famille une marche à suivre qui tient compte de l'évolution de l'entreprise.

La plupart des familles aiment bien s'accorder une période d'essai jusqu'à ce que les incertitudes soient dissipées; on a souvent recours à un « contrat de travail ». Dans le cas de parents plus âgés, la période d'essai peut être suivie d'un transfert. Si les parents sont plus jeunes, les parties peuvent

décider d'exploiter chacune leur entreprise agricole ou signer une entente d'exploitation partagée/conjointe. Souvent, l'exploitation partagée/conjointe offre suffisamment de souplesse pour déboucher soit sur une entente à long terme, soit sur une scission donnant lieu à des entreprises distinctes ou à un transfert immédiat. Le type d'entreprise, le fonds de terre et les marchés comptent parmi les facteurs qui déterminent s'il est possible ou non de diviser une exploitation. Dans bien des cas, lorsque la situation est complexe, il est financièrement plus avantageux de maintenir l'exploitation partagée/conjointe si les rapports personnels sont bons.

Figure 6. Étapes menant à la signature d'une convention de transfert





Il existe trois grandes structures d'entreprises :

1) l'entreprise à propriétaire unique,

2) la société de personnes,

3) la société par actions.

Les formes que peuvent prendre ces structures ne sont limitées que par l'imagination des planificateurs, sous réserve toutefois du respect des règles, règlements et lois applicables.

L'entreprise à propriétaire unique repose sur la propriété personnelle des biens agricoles, que ce soit individuellement ou en commun. La société de personnes et la société par actions offrent des possibilités accrues. Par exemple, l'une et l'autre peuvent détenir en propre la totalité des biens de l'entreprise. Les biens peuvent aussi être en partie ou en totalité détenus personnellement à l'extérieur de la société.

Points communs à toutes les structures d'entreprises

Caractère primordial de la communication — La dynamique personnelle et la dynamique familiale sont des aspects importants de la relève en agriculture. Quelle que soit la structure de l'entreprise, il est bon que les membres de la famille prévoient des rencontres annuelles, mensuelles ou même hebdomadaires et quotidiennes pour prendre des décisions et évaluer les résultats.

Importance d'une entente claire qui élimine les tensions — Que l'entente se compose de deux paragraphes ou de dix pages, il faut qu'elle soit bien comprise avant d'être signée. L'entente doit fournir certaines garanties et expliquer comment d'éventuels différends seront réglés (c.-à-d. processus de résolution de conflit). Malheureusement, les statistiques démontrent qu'un fort pourcentage des exploitations agricoles ne disposent d'aucune entente écrite.

Fractionnement du revenu entre les conjoints — Dans une entreprise à propriétaire unique, le propriétaire peut rémunérer son conjoint pour le travail effectué au sein de l'entreprise. Dans le cadre d'une société de personnes dans laquelle les deux conjoints sont associés, ces derniers se partagent les profits. Dans le cas de la société par actions, les deux conjoints peuvent toucher un salaire s'ils sont tous deux employés de l'entreprise.

Rémunération des enfants — Les trois structures d'entreprises permettent de rémunérer les enfants pour les services rendus à l'entreprise.

Entreprise à propriétaire unique

L'entreprise à propriétaire unique demeure la structure de base de l'entreprise agricole. Planifier la cession de l'exploitation oblige à trouver une structure qui convienne à la fois aux parents et à la jeune génération. Si le successeur désire être propriétaire, inutile de former une société par actions.

L'entreprise à propriétaire unique est conçue pour l'exploitation d'une entreprise par un particulier seul. La participation d'autres membres de la famille est toutefois possible, ces derniers pouvant être liés par un contrat de travail ou être coexploitants d'une entreprise conjointe (aussi appelée coentreprise).

Voici un aperçu des avantages de l'entreprise à propriétaire unique :

- Indépendance — L'image du propriétaire, seigneur du domaine, est encore fortement ancrée dans la tradition rurale. Cette réalité doit être prise en considération si la personne éprouve ce besoin de se sentir aux commandes.
- Période d'essai — Sur la plupart des fermes qui sont des entreprises à propriétaire unique, le cadre existant permet d'offrir un apprentissage à la jeune génération. Sur les fermes d'élevage, il est courant de verser des salaires. Dans le cas des fermes produisant des cultures commerciales, il arrive souvent de verser un salaire, lequel est parfois complété par les revenus d'une activité pratiquée par le successeur sur des terres louées.
- Intérêt de la tenue de livres simplifiée et des frais de comptabilité réduits inhérents à la petite entreprise.
- Attrait de la déduction pour gains en capital sur la résidence principale.
- Avantages fiscaux — Possibilité, les premières années, de déduire les pertes d'entreprise des revenus d'autres sources. Cette possibilité peut être utile, même si elle est limitée.

Voici par ailleurs certains des inconvénients que présente l'entreprise à propriétaire unique :

- La simplification de la tenue de livres peut amener la tenue de registres incomplets qui ne fournissent pas suffisamment de renseignements pour être utiles à l'analyse et à la prise de décisions. Il peut y avoir confusion entre les affaires personnelles et celles de la ferme. Il est rare qu'une entreprise à propriétaire unique produise un bilan.

- L'entreprise à propriétaire unique est conçue en fonction d'un seul patron, ce qui rend difficile à long terme le partage de la croissance, des profits et des responsabilités sans ententes particulières.
- La planification de la relève repose en grande partie sur le testament de l'agriculteur. Or, bien souvent, il n'y a pas de testament ou celui-ci n'est pas à jour.
- Le taux d'imposition personnel s'élève progressivement lorsque les revenus atteignent de plus hauts niveaux.

Pertinence de l'entreprise à propriétaire unique

Cette structure d'entreprise convient lorsque l'entreprise est de dimension modeste, qu'il faut recourir à une période d'essai, et que l'enfant aspire lui aussi à devenir propriétaire unique. L'attrait d'une formule simple continuera de militer en faveur de l'entreprise à propriétaire unique. L'imagination dans la formulation des ententes permet d'en venir à des accords souples convenant aux deux générations. Ceci dit, de nombreuses entreprises à propriétaire unique devraient chercher à améliorer leur tenue de livres et leurs états financiers.

Société de personnes

Bien que le terme société de personnes ne soit pas défini dans la *Loi de l'impôt sur le revenu*, il renvoie généralement à un lien entre au moins deux personnes qui s'associent pour faire des affaires dans un but lucratif.

Le fait de posséder des biens en copropriété ne suffit pas à créer une société de personnes. Ainsi, deux personnes qui sont copropriétaires d'une terre ne sont pas automatiquement considérées comme étant des associés. Une société de personnes existe lorsque les conditions suivantes sont réunies :

- entente prévoyant le partage des pertes et profits d'une entreprise;
- propriété commune des biens de l'entreprise;
- utilisation des termes « associé » et « société de personnes » dans la documentation écrite;
- utilisation d'une raison sociale, d'un compte bancaire en commun, l'établissement d'une comptabilité commune et le recours au financement commun;
- enregistrement officiel de la société de personnes.

À l'instar de l'entreprise à propriétaire unique, la société de personnes comporte des avantages et des inconvénients. Voici certains de ses avantages :

- La société de personnes est une formule extrêmement souple qui, pour peu que les documents soient bien faits, peut faciliter aux entreprises familiales le fractionnement du revenu entre conjoints, entre parents et enfants et même entre enfants et parties non apparentées. Avec une bonne tenue de livres, elle peut être une excellente formule pour l'entreprise familiale.
- Les sociétés de personnes coûtent souvent moins cher à mettre sur pied et à maintenir que les sociétés par actions, car elles nécessitent une moins grande intervention des comptables et des notaires/avocats.
- Les sociétés de personnes sont plus faciles à dissoudre que les sociétés par actions.
- Les profits sont partagés, ce qui évite d'avoir à payer des salaires et à faire des retenues à la source.
- Dans le cas d'un transfert intergénérationnel, cette structure rend habituellement possible la formation d'une coentreprise permettant à l'enfant de s'intégrer, le temps que les parents se retirent progressivement. Un véritable partage des responsabilités et des profits est possible.

- Les règles fiscales autorisent le transfert des biens d'une entreprise à propriétaire unique à une société de personnes, sans qu'il y ait d'impôt à payer dans l'immédiat, à condition que l'on respecte certaines règles et que l'on remplisse les formulaires appropriés. Il est également possible de transférer les biens d'une société de personnes à une société par actions et d'avoir droit à un report d'impôt. Il est également possible de céder une participation dans une société de personnes à ses descendants, de son vivant ou après son décès, et d'ouvrir droit à un report d'impôt.
- Il est possible de déduire les pertes d'entreprise des revenus provenant d'autres sources. Toutefois, le partage des pertes doit se faire d'une manière raisonnable; les pertes ne sauraient être déduites du revenu de l'associé qui est employé ailleurs.

Voici certains des désavantages de cette formule :

- La responsabilité juridique de tous les associés est un point à considérer sérieusement. Dans une société de personnes, un associé n'est pas seulement responsable de ses propres actes, mais il est également responsable conjointement et individuellement des actes posés par tous ses coassociés. De plus, tous les éléments d'actif des associés, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de la société sont saisissables par les créanciers.
- Si la tenue des registres n'est pas adéquate, il est difficile de savoir de qui proviennent les apports de capitaux, à qui sont attribuables les retraits et qui est propriétaire de quoi.
- L'impôt est calculé selon le taux marginal d'imposition des particuliers, contrairement à ce qui se passe dans le cadre d'une société par actions. En effet, dans le cadre d'une société de personnes, les bénéfices sont déclarés une fois entre les mains des associés.
- Même si les sociétés de personnes sont plus faciles et habituellement moins coûteuses à mettre sur pied et à exploiter que les sociétés par actions, elles n'en sont pas moins plus complexes que les entreprises à propriétaire unique. Dans une société de personnes, la détermination de la valeur aux fins de l'impôt de la participation de chacun des associés et la répartition des bénéfices imposent chaque année des formalités comptables et de tenue de livres supplémentaires.

Pertinence de la société de personnes

Pour autant que les livres soient bien tenus, la société de personnes est une structure d'entreprise qui garantit passablement de souplesse. Elle offre la plupart des avantages de la copropriété, du partage des profits et de la gestion commune sans le cadre rigide de la société par actions. Mais il est plus facile de dissoudre une société de personnes qu'une société par actions si les associés décident de prendre des directions différentes. La formule de la société de personnes est la plus susceptible d'être retenue dans le cas des ententes à long terme d'exploitation partagée/conjointe ou lorsque les économies d'impôt annuelles ne sont pas une priorité. Il est par contre important de se doter d'un contrat écrit et de prévoir le plus de garanties juridiques possibles pour tous les associés.

La propriété des éléments d'actif est dictée par la situation. Il existe d'ailleurs une foule de possibilités en ce sens. À un extrême, les associés conservent la propriété de tous les éléments d'actif hors de la société de personnes, et n'utilisent celle-ci que pour le traitement des produits et des charges. À l'autre extrême, tous les biens sont la propriété de la société de personnes, dans laquelle chaque associé détient des parts. On retrouve entre ces deux extrêmes, les cas où certains biens appartiennent aux associés et d'autres à l'entreprise.

En général, il est nécessaire d'améliorer la tenue de livres pour suivre les retraits personnels et la propriété des éléments d'actif. Une meilleure tenue de livres se traduit en même temps par de meilleurs états financiers.

Pour plus d'information sur les sociétés de personnes agricoles, veuillez vous reporter à la fiche technique n° 02-048 du MAAARO, *La société de personnes agricole*. Si vous envisagez la possibilité de constituer une société de personnes dans le cadre du plan de relève, reportez-vous à l'annexe VI, *Test de validation du choix de la société de personnes : Feriez-vous un bon associé dans une entreprise agricole?*, p. 120.

Société par actions

La société par actions, souvent appelée compagnie ou corporation, est constituée au moyen d'une convention officielle enregistrée en vertu de la *Loi sur les sociétés par actions* (Ontario). La société par actions constitue une entité juridique autonome ou « personne morale ». À ce titre, elle peut faire tout ce qu'une personne peut faire, y compris, s'engager dans des activités commerciales, acheter, détenir et vendre des biens, produire des déclarations de revenus, contracter des dettes, grever des immeubles d'hypothèques, louer des terres et/ou des biens d'autres personnes ou entités, louer des biens à d'autres personnes ou entités et s'engager par contrat.

Comme les deux autres structures d'entreprises, la société par actions comporte ses avantages et ses inconvénients.

Voici certains de ses avantages :

- Si on le compare aux fourchettes supérieures du taux marginal d'imposition des particuliers, le taux d'imposition est moindre pour les sociétés par actions, ce qui procure un report d'impôt tant que les bénéfices restent dans la société.
- Ainsi, les sociétés par actions peuvent-elles rembourser plus rapidement leurs dettes que les particuliers à qui il reste moins d'argent après impôt pour le faire.
- La société par actions réduit la responsabilité des actionnaires. Cet avantage s'étend toutefois difficilement aux créances, du fait que les établissements financiers obligent souvent les actionnaires à endosser personnellement les dettes de l'entreprise.
- Cette formule oblige à produire des états financiers plus élaborés (bilan, état des résultats et état de l'évolution de la situation financière), ce qui demande une meilleure tenue de livres. En revanche, en fournissant de l'information financière plus complète, les états financiers facilitent la prise de décisions.
- Vu la permanence de l'entreprise, ce sont des actions et non des biens qui font l'objet du transfert intergénérationnel.
- Les actionnaires peuvent se prévaloir de la déduction personnelle pour gains en capital au moment de la vente de biens à une société par actions et au moment de la vente des actions de la société.

Voici certains des désavantages de cette formule :

- Il en coûte plus cher pour démarrer et maintenir ce genre d'entreprise du fait de l'obligation de produire deux déclarations de revenus, l'une de particulier et l'autre de société.
- Vu la complexité de la structure d'entreprise et les exigences d'information financière accrues, cette formule nécessite une plus grande intervention de conseillers.
- Les dispositions de roulement qui s'appliquent lors de la cession d'éléments d'actif à une société par actions risquent de faire perdre l'exemption pour la résidence principale.
- Contrairement à un particulier, la société par actions ne peut réclamer de déduction pour gains en capital.

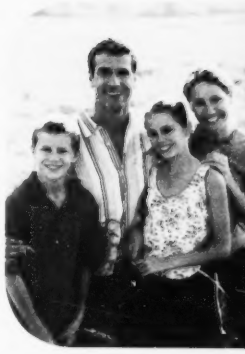
Pertinence de la société par actions

La structure de la société par actions convient mieux à l'entreprise plus complexe et de plus grande taille. Comme elle regroupe souvent plusieurs actionnaires, son cadre strict lui confère plus de sérieux dans le monde des affaires. Lorsque des économies d'impôt sont possibles, ces dernières compensent les coûts accrus liés à sa création et à son exploitation.

Vu le cadre plus structuré de la société par actions, il est important pour les actionnaires d'établir une convention de rachat d'actions. Après la formation de la société, la cession des actions peut très bien se faire de façon graduelle. Cette formule peut donc convenir dans le cadre d'une entente à long terme d'exploitation partagée/conjointe lorsque, après une période d'essai, l'orientation de l'entreprise semble claire.

Comme dans le cas des sociétés de personnes, la propriété des éléments d'actif est dictée par la situation de chacun. La façon habituelle de procéder consiste à transférer par roulement les biens agricoles à la société par actions. L'agriculteur devient alors détenteur des actions de la société par actions et celle-ci est propriétaire des éléments d'actif. Toutefois, les personnes qui accordent de l'importance à la propriété individuelle peuvent aussi conserver la propriété des biens immobiliers et les louer à la société par actions. Ces biens peuvent être admissibles à un report d'impôt lors de leur cession à un enfant.

Pour plus d'information sur les entreprises agricoles constituées en sociétés par actions, vous pouvez consulter la fiche technique n° 01-058 du MAAARO, *Sociétés d'exploitation agricole.*



Ententes relatives à l'exploitation d'entreprises agricoles

Il existe de nombreux types d'ententes, écrites ou verbales, qui vont de l'entente relative aux salaires et aux traitements aux contrats de location, en passant par les ententes de partage des revenus, les contrats de société de personnes et les conventions d'actionnaires.

En cas de contestation devant les tribunaux, le titre que porte l'entente importe moins que les énoncés qu'elle contient, qui indiquent notamment comment l'entreprise est exploitée, comment les actifs sont détenus et comment se font les déclarations de revenus. La formulation des dispositions de l'entente écrite contribue en effet à faire ressortir les intentions de chacune des parties.

Entente relative aux salaires et aux traitements

Une entente relative aux salaires et aux traitements est utile jusqu'à ce que soient précisés les projets d'avenir des deux générations. Il est sage d'offrir un salaire raisonnable et de prévoir des mesures d'incitation au rendement ou d'amélioration de la production ou des profits. Les parents peuvent engager les jeunes dans le cadre d'une entreprise à propriétaire unique, d'une société de personnes ou d'une société par actions. On déplore toutefois trop souvent l'absence de contrats entre les membres d'une même famille. Il faut savoir qu'une telle entente oblige à effectuer des retenues à la source. Lorsque la famille a déjà des employés, le travail de tenue de livres additionnel ne cause pas de problème. Cependant, si l'enfant adulte est le seul employé, l'obligation d'effectuer ces retenues peut constituer un fardeau dont bon nombre voudraient bien se passer.

Contrats de location

Il arrive que les parents n'aient pas avantage à vendre leurs éléments d'actif. Ils en conservent alors la propriété et délèguent une part des responsabilités à leurs enfants en leur louant les biens. La location permet à l'enfant d'acquérir de l'expérience sans supporter le fardeau d'une dette imposante.

Les parents doivent se faire confirmer par leurs conseillers que la location ne les prive pas des possibilités de report d'impôt.

Il est fréquent qu'un jeune achète certains biens et en louent d'autres. Il est possible que, financièrement, il soit plus avantageux pour lui d'investir ses ressources limitées dans l'achat de biens productifs tels que le troupeau et de louer les immobilisations de ses parents.

À l'instar de tout autre type de contrat, le contrat de location ou de crédit-bail devrait être suffisamment complet pour offrir des garanties à toutes les parties. Des clauses prévoyant le remboursement au locataire de la valeur nette après amortissement des améliorations qu'il a apportées sont courantes. Il arrive qu'on accorde au locataire une option d'achat sur la propriété louée et la possibilité d'appliquer une partie ou la totalité du loyer en diminution du prix d'achat. On doit tenir compte des réparations et de l'entretien de la propriété. Le contrat doit aussi traiter de la propriété, de l'évaluation et de la détention des récoltes et du troupeau en plus de clarifier les responsabilités de chacun quant à la gestion des terres et à la protection de l'environnement. Il doit aussi traiter des besoins d'assurance.

Dans toute entente, il est bon d'inclure un mécanisme d'arbitrage pour le cas où un conflit opposerait les parties au contrat. Par exemple, le contrat peut imposer une période donnée (48 heures, par exemple) pendant laquelle les parties s'abstiendraient de tout échange pour laisser le temps à chacun de décompresser. Par la suite, il pourrait y avoir un délai (de 4 à 7 jours, par exemple) au cours duquel les parties pourraient se parler franchement. Si ces échanges n'aboutissent pas à un règlement, un tiers agissant à titre de médiateur pourrait être invité à intervenir (les parties devraient s'entendre sur le choix du médiateur et accepter d'en partager les honoraires). Si le différend devait persister, le recours à l'arbitrage ou à la négociation pourrait se poursuivre et ainsi de suite. Le plus souvent, les parties réussissent à s'entendre une fois écoulé le temps d'arrêt qu'elles se donnent au départ.

Contrat de partage des revenus bruts de la ferme ou coentreprise

Aux termes de ce genre de contrat, qui forme ce qu'on appelle parfois une « coentreprise », deux personnes ou plus se partagent l'usage de leurs biens, le travail et la gestion. Les signataires d'un tel contrat ne veulent pas être considérés comme associés. Les biens ne sont pas détenus par la coentreprise, mais par les parties, individuellement, et ce, en dehors du contrat. Pour plus d'information sur les coentreprises, vous pouvez consulter la fiche technique n° 02-070 du MAAARO, *La coentreprise agricole.*

Contrats de société de personnes et conventions d'actionnaires

Les associés d'une société de personnes ou les actionnaires d'une société par actions définissent des règles concernant l'avenir de l'entreprise. En l'absence d'une convention écrite, il est impossible de connaître l'intention des parties pour ce qui a trait aux droits de propriété ainsi qu'aux questions de fiscalité et de pérennité de l'entreprise. S'il y a mésentente entre les parties, si l'une des parties décède ou devient juridiquement incapable, mais que des règles équitables ont été prévues, le représentant personnel de la partie en cause peut collaborer avec les autres associés ou actionnaires pour trouver une solution. En l'absence de règles établies qui ont été acceptées par les parties, les solutions peuvent tarder à venir et être difficiles à trouver.

Rédaction d'une entente relative à l'exploitation d'une entreprise agricole familiale

Lorsque la famille arrête son choix sur une structure d'entreprise, après s'être renseignée sur les aspects comptables, agricoles et juridiques des différentes formules possibles, le travail n'est encore qu'à demi terminé. Il reste en effet à élaborer un contrat. Celui-ci doit prévoir les grandes règles de fonctionnement de l'entreprise et renfermer des dispositions visant à protéger les parties

et à garantir une certaine stabilité à l'entreprise, malgré les aléas de la vie. Il est recommandé aux familles qui ne disposent d'aucune entente écrite d'en rédiger une.

L'entente doit respecter les vues de la famille sur la propriété des biens et, comme on l'a vu plus haut, doit aussi respecter les buts et objectifs de chacun. Nombreuses sont les familles qui préconisent la propriété personnelle des éléments d'actif. La fierté de posséder des biens permet parfois de raffermir les liens entre les parties et de surmonter d'éventuelles difficultés. On recommande à ces familles de bien réfléchir avant d'opter pour une forme pure de société de personnes ou de société par actions, qui l'obligerait à mettre tous les biens au nom de l'entreprise. La plupart des agriculteurs préfèrent se dire qu'ils possèdent 10 vaches, 2 tracteurs et 100 acres, plutôt qu'un nombre donné de parts dans une société de personnes ou d'actions ordinaires dans une société par actions.

La forme pure de société de personnes ou de société par actions peut convenir aux familles qui font preuve d'un esprit communautaire ou de coopération très poussé. Il est extrêmement important de préciser par écrit à tous les associés ou actionnaires l'étendue de leur participation dans l'entreprise. Dans le cas des versions modifiées des sociétés de personnes ou des sociétés par actions, il faut de plus préciser quels sont les biens que chacun possède en propre. L'idéal est de mettre ce document à jour tous les ans.

Bien qu'il soit important de rédiger l'entente en termes simples pour en assurer la compréhension, le document doit aussi être suffisamment complexe pour répondre aux besoins de la famille et aux impératifs du monde des affaires.

Vu les différences considérables qui existent entre les exploitations familiales, il est extrêmement important que la famille et son conseiller juridique modèlent un contrat qui soit compatible avec le niveau de complexité de l'entreprise. Un rôle clé du conseiller juridique dans la planification de la relève est d'ailleurs de rédiger et de réviser des ententes relatives à l'exploitation de l'entreprise agricole qui puissent servir à la mise en œuvre du plan de relève. Même si leurs interventions portent le plus souvent sur des contrats de société de personnes et des conventions d'actionnaires, elles peuvent aussi porter sur d'autres formes d'ententes, notamment des contrats de travail.

Clauses des ententes relatives à l'exploitation d'entreprises agricoles[31]

Les ententes relatives à l'exploitation d'entreprises agricoles peuvent comporter un nombre considérable de clauses, qui peuvent généralement être classées dans les quatre grandes catégories que voici :

- établissement de l'entreprise;
- gouvernance et exploitation de l'entreprise;
- changement de main, pérennité de l'exploitation et cessation des activités;
- mécanisme ou démarche de résolution des différends et des conflits.

Établissement de l'entreprise

Les premières lignes de l'entente précisent simplement le nom des parties contractantes (et/ou de l'entreprise) ainsi que la date de l'entente ou de son entrée en vigueur, si celle-ci survient à une date différente. Suit habituellement l'objet de l'entente.

L'entente renferme parfois des dispositions relatives à la cession des biens de chacune des parties en faveur de la société de personnes ou de la société par actions. Le plus souvent, toutefois, ces dispositions font l'objet de contrats de cession distincts qui confirment les changements au niveau des titres de propriété et la valeur, aux fins de l'impôt, des biens ainsi cédés. Il peut aussi y avoir des contrats de cession entre des particuliers, qui portent sur des biens non visés par l'entente initiale.

Il est courant d'indiquer l'emplacement de l'entreprise, l'apport de chacun et le type de propriété des biens. Certains biens peuvent appartenir aux parents, d'autres, appartenir aux enfants et d'autres encore, être détenus en commun, sous réserve toutefois que parents et enfants acceptent que les biens qui leur appartiennent en propre soient mis à la disposition de l'entreprise. Voici donc une formulation possible :

> « **Les parents apportent à la société de personnes, l'usage sans loyer, de leur fonds de terre, connu sous le nom de Ferme de l'Est, constitué des lots 1 et 2 de la troisième concession du canton de N'importe où dans le comté de Quelque part, ayant une superficie de quelque 80 ha (200 acres).** »

Gouvernance et exploitation

Habituellement, l'entente est signée par les exploitants d'une entreprise à propriétaire unique, les associés d'une société de personnes ou les actionnaires d'une société par actions. Normalement, les deux derniers types d'ententes sont plus élaborés que le premier. Bien que certaines clauses soient obligatoires pour assurer la conformité notamment à la *Loi de l'impôt sur le revenu*, la plupart sont toutefois facultatives et visent à favoriser l'exploitation de l'entreprise sur une base équitable. Le contrat doit aussi prévoir les modalités de dissolution de l'entreprise dans l'éventualité où les parties ne pourraient s'entendre. À elle seule, cette éventualité justifie la rédaction d'une entente. Tant que les parties continuent d'entretenir de bons rapports et consentent à modifier les règles du jeu, il n'y a aucun problème.

Cette section de l'entente contient souvent des clauses traitant des sujets suivants :

- apports et retraits;
- administration de la ferme et gestion des finances (c.-à-d. opérations bancaires, tenue de livres et états financiers);
- délégation de tâches à des membres de la famille;
- nomination des fondés de pouvoir pour les opérations bancaires, le financement et les affaires financières;
- droits de propriété relatifs à la raison sociale;
- points d'ordre administratif.

Changement de main, pérennité de l'exploitation et cessation des activités

Une entreprise peut changer de main en bien des circonstances. Les plus agréables sont celles où une partie, habituellement un parent, vend des éléments d'actif qui lui appartiennent ou des parts ou actions de l'entreprise à un prix convenu.

Cette partie de l'entente peut traiter entre autres :

- des modalités importantes qui ont trait aux droits de propriété, y compris la participation déjà détenue dans l'entreprise et les restrictions imposées à la cession de cette participation;
- des conditions de rachat et/ou des options d'achat permettant un éventuel accroissement de la participation dans l'entreprise. La clause de rachat est souvent l'occasion pour un associé d'aborder le sujet du rachat de la part d'un ou de plusieurs autres associés. Parfois, la clause de rachat, alors appelée « clause ultimatum », peut obliger un associé à vendre ses parts s'il ne veut pas racheter celles des autres.
  - Dans le cas d'une entente entre parents et enfants, l'approche la plus équitable peut être celle de l'option d'achat ou du droit de premier refus. Une telle clause permet à l'une des parties de racheter les parts ou actions de l'autre en cas notamment de maladie grave, de départ à la retraite ou de décès. Dans cette dernière éventualité, il est probable que la partie survivante rachète aux héritiers la participation du défunt;

- des principes d'évaluation — Il est courant qu'une telle clause indique en détail la méthode de fixation du prix. Une des méthodes prend la forme d'une entente entre les parties visant la cession d'une part des éléments d'actif chaque année. Une autre repose sur le partage des valeurs comptables établies dans les états financiers. Une troisième repose sur une évaluation fournie par un évaluateur compétent;
- des modalités prévues en cas de décès ou d'invalidité;
- des assurances.

Mécanisme ou démarche de résolution des différends et des conflits

Même si bien des ententes prévoient la prise de décisions par accord mutuel, il est bon d'inclure une clause décrivant le mécanisme ou la démarche devant servir à résoudre les différends et les conflits dans l'éventualité où les parties ne réussiraient pas à tomber d'accord ou qu'un différend ou un conflit les opposerait.

Essentiellement, de telles clauses précisent :

- un moyen ou une démarche qui permette de résoudre efficacement les conflits entre des membres de la famille, avant qu'ils ne dégénèrent en litiges et ne donnent lieu à des recours devant les tribunaux;
- qui se chargera de nommer ou de choisir un médiateur ou un arbitre pour aider à résoudre les conflits et comment se fera cette nomination ou ce choix.

Autres clauses courantes des ententes relatives à l'exploitation d'entreprises agricoles

De plus, les ententes relatives à l'exploitation d'entreprises agricoles comprennent souvent des clauses qui prévoient un calendrier à respecter relativement à la planification, à la retraite, à la rédaction de contrats de mariage ou de contrats familiaux, à la nomination d'un conseiller financier et à la cession des droits de propriété en cas de décès ou d'invalidité.

Derniers points sur les ententes relatives à l'exploitation d'entreprises agricoles

Enfin, les ententes relatives à l'exploitation d'entreprises agricoles doivent :

- préciser les règles de base régissant l'exploitation de l'entreprise;
- protéger les parties à l'entente;
- assurer une certaine stabilité à l'entreprise malgré les aléas de la vie.

J. Possibilités de financement et modalités d'achat

La plupart des transferts d'entreprises familiales comportent une forme ou une autre de vente. Les modalités de financement de ces ventes peuvent varier selon le prix, le type de biens et la situation financière des membres de la famille.

En général, on peut classer les méthodes de financement et d'achat en deux catégories selon qu'elles sont traditionnelles ou non.

Méthodes traditionnelles de financement et d'achat

Les méthodes traditionnelles de financement et d'achat comprennent les prêts et prêts hypothécaires consentis par les établissements financiers, la vente au sein de la famille avec garantie hypothécaire, les prêts et prêts hypothécaires privés, les conventions d'achat-vente, les billets à ordre, les comptes ouverts ou les actes de vente, les options d'achat et les conventions de rachat de parts d'associés.

Prêts et prêts hypothécaires consentis par les établissements financiers

Lorsque l'acheteur a facilement accès à des sources de financement commercial ou institutionnel, les vendeurs préfèrent parfois une vente pure et simple. Le crédit commercial comprend les prêts et prêts hypothécaires consentis par tout type de prêteur. Le bailleur de fonds peut être une banque, une coopérative de crédit ou caisse populaire et différentes sources de crédit aux agriculteurs.

Le crédit traditionnel consenti par les établissements financiers présente les avantages suivants :

- Les successeurs peuvent acheter la ferme à un prix raisonnable sans faire face à l'incertitude créée par le fait de travailler en comptant sur un testament qui pourrait bien ne jamais être rédigé.
- Les successeurs acquièrent les titres de propriété.
- Les successeurs restent indépendants, puisqu'ils doivent l'argent à un établissement financier plutôt qu'à des membres de la famille.
- Les parents touchent l'argent immédiatement pour leur retraite ou d'autres utilisations.

Voici maintenant les inconvénients et points à considérer relativement à ce genre de financement :

- Les successeurs doivent l'argent à un tiers objectif (l'établissement financier) qui sera peut-être moins enclin que les parents à offrir des conditions favorables et se montrer souple en ce qui a trait aux remboursements.
- Si les successeurs en viennent à éprouver des difficultés financières, ils peuvent avoir plus de mal à renégocier leur emprunt que s'ils faisaient affaire avec leurs parents.
- En cas de difficultés financières graves, l'établissement financier peut procéder à la forclusion, ce qui oblige les successeurs à vendre l'entreprise.

Vente au sein de la famille avec garantie hypothécaire

Dans le cadre de certains transferts, les propriétaires actuels conservent l'hypothèque sur les biens immobiliers lorsque la relève ne peut emprunter et n'a aucun levier de financement. Cette hypothèque peut s'ajouter à un titre hypothécaire ou autre détenu par un établissement financier.

Voici certains des avantages de cette formule :

- Les successeurs détiennent les titres de propriété et leurs parents obtiennent une garantie sous la forme d'une hypothèque grevant la propriété.
- Les conditions de versement du capital et des intérêts peuvent être souples. Par exemple :
  - les versements de capital ne sont pas déductibles d'impôt pour les successeurs et sont en franchise d'impôt pour les propriétaires actuels;
  - les intérêts sont des revenus imposables pour les propriétaires actuels et sont une dépense déductible pour les successeurs.
- Le calendrier de remboursements prévoit normalement une combinaison de capital et d'intérêts avantageuse pour les propriétaires et les successeurs.
- Les versements effectués par les successeurs permettent souvent de laisser quelque chose par testament aux membres de la famille qui ne participent pas à la vie de l'entreprise.
- La dette peut être effacée par testament.
- Tout gain en capital non reporté peut être étalé sur plusieurs années si les papiers sont bien faits.

Voici un aperçu des inconvénients et des points à considérer :

- Si les propriétaires actuels ont immédiatement besoin d'argent ou de fonds pour leur retraite, le revenu provenant des versements hypothécaires risque de ne pas suffire.
- Une hypothèque de premier rang procure une garantie aux propriétaires actuels dans l'éventualité de l'échec de l'entreprise. Ce n'est toutefois pas le cas d'une hypothèque de second rang; un point à considérer surtout si celle-ci représente une somme importante.
- Dans certaines familles, les successeurs préfèrent traiter avec un établissement financier, surtout lorsqu'il y a des tensions entre les propriétaires actuels et les successeurs ou que les premiers craignent que les seconds ne soient pas en mesure de faire les versements hypothécaires à temps.
- Les membres de la famille qui ne participent pas à l'entreprise peuvent par ailleurs percevoir le prêt hypothécaire consenti comme du favoritisme ou ne pas trop savoir en quoi ce prêt les touche.

Il est conseillé de veiller à ce que l'hypothèque détenue par des membres de la famille soit constatée par un document rédigé en termes clairs et que la communication soit franche entre les propriétaires actuels et les successeurs quant au calendrier des versements et aux attentes dans l'éventualité du décès des propriétaires actuels.

Prêts et prêts hypothécaires privés

Le financement privé consenti par des personnes autres que les propriétaires et autres que des établissements financiers est parfois une solution lorsque le crédit commercial n'est pas accessible ou qu'il est possible d'obtenir des taux favorables. Certains bailleurs de fonds acceptent le risque calculé de prêter de l'argent soit pour aider les autres, soit pour aller chercher des taux supérieurs à ceux que leur offrent les établissements financiers. Ces bailleurs de fonds peuvent être des membres de la famille élargie (oncles, cousins, etc.), d'autres producteurs, des voisins ou des membres de la collectivité ou simplement des personnes qui s'intéressent à l'entreprise. Quelle que soit la provenance des fonds, il importe que les termes du prêt (conditions, taux d'intérêt, durée, calendrier de remboursement, modalités de renégociation, méthode de calcul des versements, mode de versement des paiements forfaitaires, etc.) soient clairs et bien compris de chacune des parties.

Cette forme de financement s'assortit de bon nombre des mêmes avantages et inconvénients que les prêts hypothécaires consentis par la famille ou par un établissement financier.

Convention d'achat-vente

Aux termes d'une convention d'achat-vente, les successeurs prennent possession de la ferme, mais les propriétaires actuels conservent les droits de propriété sur celle-ci tant que le montant de l'emprunt n'a pas été remboursé.

Le principal avantage de cette formule est de permettre aux propriétaires de conserver les droits de propriété et, de ce fait, de posséder une meilleure garantie et d'être en meilleure posture pour exiger le remboursement du prêt. La convention d'achat-vente oblige toutefois à prendre les points suivants en considération :

- Il est rare qu'une convention d'achat-vente soit conclue avec un étranger, sauf si la mise de fonds acceptée est faible.
- Le risque ne se situe alors pas seulement du côté du vendeur, qui accepte une faible mise de fonds, mais également du côté de l'acheteur, qui, en cas de défaut de paiement, risque de perdre la propriété plus facilement que s'il avait conclu un prêt hypothécaire.

Billets à ordre

Les billets à ordre sont une autre façon de financer l'achat. On utilise couramment les billets à ordre pour céder à la jeune génération de la machinerie, un troupeau, des contingents, des récoltes, des fournitures et, dans une moindre mesure, un fonds de terre et des bâtiments.

Quelques avantages des billets à ordre :

- Les contingents peuvent être vendus au moyen d'un billet à ordre ou d'une hypothèque.
- Les billets à ordre permettent aux parents d'étaler leurs revenus. À mesure que les successeurs font des versements, ils peuvent les comptabiliser comme dépenses courantes. Lorsque les parents reçoivent les paiements, ils les comptabilisent comme revenus courants.

Quelques inconvénients et points à considérer relativement aux billets à ordre :

- Un contingent ne saurait être utilisé comme garantie. Il faut qu'une « lettre d'orientation » soit enregistrée auprès de la commission de commercialisation visée. Les fonds tirés de la vente du contingent sont ensuite orientés vers la partie détentrice de la garantie, le solde allant au vendeur.
- Les billets à ordre doivent être établis correctement et utilisés avec soin. Pour les producteurs qui utilisent la méthode de la comptabilité de caisse, le moment des paiements effectués pour des stocks peut avoir une incidence sur l'impôt à payer; les billets à ordre peuvent servir à étaler les revenus. Il vaut mieux étudier la question attentivement avec un conseiller financier.
- On doit prendre soin d'échanger le billet contre la propriété si l'on veut que le billet à ordre permette d'étaler le revenu. Si, plus tard, le billet est remis pour garantir un contrat de vente ou une facture, il peut être considéré comme un paiement sans possibilité d'étalement.

Compte ouvert ou acte de vente

Pour étaler les revenus, un acte de vente, un compte ouvert ou une facture impayée peut jouer le même rôle qu'un billet à ordre.

Les stocks sont souvent vendus au moyen d'un compte ouvert, la facture impayée étant réglée sur un certain nombre d'années, de manière à réduire la charge fiscale des propriétaires et d'étaler l'achat pour les successeurs.

Le principal point à considérer quand on a recours à cette formule d'achat est la date de la facture qui doit correspondre à la date d'achat, à défaut de quoi l'Agence du revenu du Canada (auparavant Revenu Canada) pourrait présumer que la totalité des produits de la vente est imposable entre les mains du vendeur, indépendamment du moment où les sommes sont reçues.

Option d'achat

L'option d'achat est souvent comprise dans un testament, un contrat de location ou une entente relative à l'exploitation de l'entreprise, lorsque les parents insistent pour demeurer les seuls propriétaires jusqu'à leur décès. L'option d'achat doit être exercée dans les 36 mois du décès.

Quelques avantages de l'option d'achat :

- Elle permet l'achat de la propriété à un prix convenu ou calculé selon une formule précise. Elle peut prendre la forme d'un droit de premier refus, qui accorde au successeur une priorité d'achat au moment où les propriétaires veulent vendre, ou d'un droit de dernier refus, qui confère le droit d'égaliser l'offre d'un acheteur concurrent.
- Les modalités de l'option peuvent prévoir des délais de remboursement raisonnables.
- L'assurance-vie peut être utilisée pour financer l'option d'achat.

Convention de rachat de parts d'associés

On a normalement recours à la convention de rachat de parts d'associés quand les parties à la convention tiennent à ce que la ferme reste intacte.

Principaux avantages :

- Oblige la partie survivante à racheter la participation de la partie défunte.
- L'assurance-vie peut servir à financer le rachat de parts d'associés prévu dans une convention.

À moins qu'elle ne prévoie des conditions de paiement favorables, la convention peut constituer un fardeau financier pour la partie survivante.

Méthodes de financement et d'achat non traditionnelles

Vu l'augmentation des exigences en capital des entreprises du secteur agricole primaire, nous traitons de nouvelles méthodes de financement. Les méthodes de financement et d'achat non traditionnelles comprennent le recours au capital de risque et au crédit-bail pour les grosses dépenses en immobilisations.

Capital de risque

Même si bien des secteurs d'activité font appel au capital de risque pour financer leur croissance, le secteur agricole primaire dans son ensemble n'est pas prêt à recourir à cette formule dans sa forme actuelle.

Le principal point soulevé par le recours au capital de risque tient au fait que l'entreprise agricole doit se tenir prête à répondre aux exigences de l'investisseur. Il y a au moins quatre obstacles qui empêchent les entreprises du secteur agricole primaire d'attirer du capital de risque :

- Les investisseurs préfèrent une équipe de gestion à une exploitation gérée par une seule personne ou tiennent à détenir eux-mêmes une participation dans l'entreprise.
- Les entreprises agricoles ne génèrent habituellement pas une croissance ni un rendement suffisants pour satisfaire aux exigences des sociétés de capital de risque.
- Les systèmes comptables ne sont pas conçus pour évaluer la croissance de l'entreprise.
- Les producteurs sont réticents à ne plus avoir la haute main sur leur entreprise.

Recours au crédit-bail pour financer les grosses dépenses en immobilisations

Le crédit-bail est une façon d'acquérir des biens sans alourdir la dette.

Quelques avantages du crédit-bail :

- Cette formule permet de réduire le coût initial des biens en immobilisations.
- Des options d'achat sont parfois comprises dans le contrat de crédit-bail.
- De nos jours, les sociétés de crédit-bail acceptent davantage de financer des dépenses en immobilisations, telles que des bâtiments non permanents. Elles avaient l'habitude de ne financer que les achats de machinerie, tandis que maintenant, elles financent aussi les serres.

Quelques mises en garde au sujet du crédit-bail :

- Assurez-vous de bien comprendre comment vos versements à titre de loyer seront calculés.
- Confirmez les taux d'intérêt et les valeurs résiduelles qui servent au calcul des versements à titre de loyer.
- Même si le crédit-bail peut être utile pour une exploitation qui prend de l'expansion, on ne peut pas y recourir pour se procurer des articles d'occasion.

Autres méthodes de financement

Apport de compétences

En termes simples, l'apport de compétences s'entend de la valeur du travail effectué par les membres de la famille qui, pour acquérir une participation dans l'entreprise, acceptent un salaire inférieur à la moyenne et contribuent à la croissance de l'entreprise en formulant l'hypothèse que leur apport sera un jour reconnu et leur permettra d'obtenir la participation voulue.

Quelques avantages de cette formule :

- La formule comporte peu de risques pour les deux générations. Elle donne aux jeunes l'occasion de voir si le travail de ferme leur plaît et permet aux parents de se faire une idée de la viabilité d'une éventuelle relation d'affaires à long terme.
- C'est parfois la meilleure façon pour les jeunes qui n'ont pas de mise de fonds d'acquérir une participation dans l'entreprise.

Quelques points à prendre en considération :

- Il est important de déterminer la période pendant laquelle les jeunes travailleront sans détenir de participation dans l'entreprise; normalement, une période de trois à cinq ans semble raisonnable.
- L'apport de compétences est difficile à évaluer. À combien peut-on chiffrer l'apport de la personne? Pour les propriétaires actuels qui ont l'intention de transférer l'entreprise, ce point revêt peu d'importance. Toutefois, une fois qu'un successeur a travaillé plus de cinq ans, il est en droit d'obtenir des dates précises ou d'être rémunéré pour le travail qu'il a investi dans l'entreprise.
- Les membres de la famille qui ne participent pas à la vie de l'entreprise ne reconnaissent pas toujours à sa juste valeur l'apport de compétences, surtout s'ils ont pris une distance par rapport à l'entreprise.
- Cette formule est intéressante dans la mesure où les deux parties discutent d'un calendrier d'intégration dans l'entreprise et s'entendent sur celui-ci.

Garanties enregistrées

Une garantie sur un prêt ou un prêt hypothécaire est essentiellement un privilège. La personne physique ou morale qui enregistre une garantie est légalement reconnue comme un créancier. La garantie est particulièrement importante pour les parents qui accordent un prêt ou un prêt hypothécaire grevant un bien agricole à un membre de la famille (c.-à-d. à un enfant prenant la relève). Elle protège les membres de la famille dans l'éventualité d'un conflit au sein de la famille. La garantie enregistrée empêche également d'autres créanciers d'avoir priorité de rang sur la dette de la famille, à moins que le prêteur de la famille n'y consente.

K. Assurance et planification de la relève[32]

L'assurance fait partie des nombreux outils du professionnel qui conseille la famille dans l'élaboration du plan de relève. Si l'assurance fait parfois partie de la solution, elle doit quand même s'inscrire dans le contexte d'un plan intégré.

L'assurance peut servir à financer un transfert après un décès, à régler une succession, à payer des impôts, à rembourser des prêts ou à racheter la participation d'associés ou d'actionnaires. C'est un outil qui aide à protéger l'entreprise et à en maintenir la viabilité.

Étudiez la viabilité de l'entreprise et les stratégies de gestion des risques qui sont employées pour la maintenir. Arrêtez-vous à l'influence qu'un décès, l'invalidité et une catastrophe peuvent avoir sur la gestion de l'entreprise.

Comme point de départ dans la détermination du type de couverture optimal et du montant idéal des polices, essayez de répondre aux questions fondamentales que voici :

- Quels sont les risques qu'un sinistre puisse se répercuter négativement sur la famille et sur l'entreprise?
- Quelles seraient les conséquences financières d'un tel sinistre?
- Quelle sera la prime? Quel montant suis-je en mesure de payer?
- Le montant de la prime serait-il mieux employé à d'autres fins?

Assurance des entreprises

Dans la perspective d'une relève, il est important de préserver et de protéger l'actif nécessaire à l'exploitation d'une entreprise viable. Il y a au moins trois éléments à considérer :

Actif et passif

Les familles d'agriculteurs devraient travailler en étroite collaboration avec leur conseiller en assurance pour veiller à ce que leurs polices d'assurance les protègent suffisamment en cas d'incendies, de destruction des stocks, de décès, de bris de matériel et d'équipement, de sinistres dus au vent, etc. Il est possible de rendre les primes plus abordables en optant pour des franchises plus élevées. Déterminez les sinistres qui ne sont pas couverts (p. ex. effondrements dus à la neige ou à la glace). Si la garantie responsabilité civile standard n'est pas suffisante compte tenu de l'envergure de l'entreprise, songez à souscrire une assurance responsabilité civile complémentaire d'un montant accru.

Assurance-responsabilité contre l'atteinte à l'environnement ou la pollution

Certaines polices de base offertes aux agriculteurs ne prévoient pas de protection en cas de pollution ou d'atteinte à l'environnement. D'autres ont une protection plafonnée. Assurez-vous que la protection en place est suffisante pour protéger l'entreprise si elle était visée par une demande de remboursement de coûts de nettoyage engagés par d'autres citoyens et le ministère de l'Environnement. Une police distincte est nécessaire pour couvrir les sinistres dus à des déversements se produisant sur les terres des propriétaires ou sur des superficies qu'ils louent ou sur lesquelles ils ont la haute main.

Programmes s'apparentant à des programmes de gestion des risques d'entreprise

Les programmes s'apparentant à des programmes de gestion des risques d'entreprise, tels que l'assurance-récolte (aussi appelée assurance-production) et les programmes de stabilisation du revenu peuvent procurer une protection importante en cas de catastrophe. Envisagez de vous inscrire à ces programmes, si ce n'est déjà fait.

Assurance-vie[33]

Vous pouvez inclure l'assurance-vie dans le plan de relève, car elle peut être utile notamment pour :

- la protection du crédit (prêt ou prêt hypothécaire);
- le rachat de parts d'associés aux termes d'une convention;
- les impôts et autres sommes à payer au décès;
- la répartition de la succession (de manière à laisser l'entreprise intacte afin qu'elle poursuive ses activités tout en permettant un traitement « juste et équitable » de chacun).

Assurance « dernier survivant » entre conjoints

Il est assez fréquent pour les conjoints de souscrire une assurance « dernier survivant » entre conjoints, afin de fournir des liquidités à la succession quand le second conjoint décède. Les primes sont habituellement moins élevées que pour l'exploitant uniquement, du fait que le conjoint est généralement du sexe opposé et parfois plus jeune.

Types d'assurance-vie

Il y a essentiellement trois types d'assurance-vie : l'assurance-vie entière, l'assurance-vie temporaire et l'assurance-vie universelle. Chaque compagnie d'assurances propose ses propres produits dans chacune de ces trois grandes catégories. Chaque produit comporte ses avantages et ses inconvénients, qui méritent d'être examinés attentivement avec le conseiller en assurance d'entreprise.

Autres types d'assurances

D'autres types d'assurances, comme l'assurance contre les maladies graves, l'assurance-invalidité et l'assurance frais généraux peuvent faire partie de la stratégie de gestion des risques et offrir un moyen de protéger la viabilité du transfert dans l'éventualité d'événements imprévus survenant durant les phases de planification et de mise en œuvre.

Il est possible de souscrire une assurance frais généraux en plus d'une assurance-invalidité ou en remplacement d'une telle assurance. Cette protection garantit le paiement des dépenses de l'entreprise qui ne pourraient être faits en cas d'invalidité de l'exploitant.

L'assurance frais généraux peut être importante dans le cadre d'un plan de relève. Si le successeur était frappé d'invalidité, le propriétaire prenant sa retraite pourrait être forcé de reprendre le collier pour garantir la protection de son revenu de retraite. Avec une assurance frais généraux, les deux générations ont le temps d'évaluer la situation et de prendre des décisions à long terme.

Derniers points à considérer en matière d'assurance

Définir ses besoins en matière d'assurance n'est pas toujours facile. Cette analyse constitue néanmoins un aspect primordial de la gestion agricole et familiale. Une protection adéquate fait même partie intégrante de la démarche de planification successorale en agriculture.

L. Protection de la valeur du patrimoine

En plus de veiller à prendre des dispositions relatives à un testament, à une procuration et à des assurances, les agriculteurs peuvent employer certaines techniques pour préserver la valeur du patrimoine qu'ils laisseront à la génération qui les suit.

« Il peut y avoir beaucoup d'impôts à payer au décès. Lorsque ces paiements n'ont pas été prévus, il arrive qu'il faille vendre une partie du patrimoine (y compris des éléments d'actif agricoles) pour permettre le paiement des impôts. Il existe différents moyens techniques de limiter efficacement le montant des impôts à payer en cas de décès. Ces techniques permettent de prévoir l'impôt à payer et d'éviter les mauvaises surprises. » [Traduction libre][34]

Gel successoral

« Le gel successoral est une technique qui peut être employée dans le contexte d'une ferme familiale constituée en société. Ce mécanisme gèle la valeur des actions à un montant précis. Toute plus-value ultérieure s'accumule en faveur d'autres personnes (en général les enfants) et est imposable entre leurs mains.

Dans le cadre du gel successoral, on convertit en général l'équivalent de la valeur actuelle des actions ordinaires en actions privilégiées. Ces dernières sont ultérieurement rachetables à une valeur déterminée. Ce mécanisme permet aux enfants d'acheter des actions ordinaires ou actions

de croissance de la société à un prix symbolique. Ces actions ordinaires leur permettent ensuite de tirer profit de la croissance de l'entreprise. L'organisation du capital social peut être telle que la génération sortante peut, si elle le souhaite, se réserver un droit de regard sur l'entreprise par l'exercice d'un droit de vote.

Pour recourir au gel successoral, il faut d'abord que l'entreprise agricole soit constituée en société. Il faut ensuite examiner attentivement la situation de l'entreprise pour déterminer si le recours à ce mécanisme est pertinent. La famille (surtout la génération sortante) doit se faire conseiller par des professionnels qui prendront en considération tous les facteurs pouvant influencer la décision à prendre. » [Traduction libre][35]

Création d'une fiducie

La création d'une fiducie est un autre outil de planification successorale à envisager. Elle peut même s'inscrire dans la planification de la relève. Toutefois, les fiducies peuvent être complexes et nécessitent un suivi. Par conséquent, le recours à une fiducie doit être évalué avec soin et soumis à l'analyse d'un conseiller compétent.

« Il existe un large éventail de types de fiducies. On les regroupe néanmoins en général en deux grandes catégories. La première réunit les fiducies dites "testamentaires", qui sont créées par testament et qui n'entrent en vigueur qu'au moment du décès de la personne. Entrent dans la seconde catégorie, les fiducies dites "entre vifs", qui produisent leurs effets du vivant des personnes qui les ont établies.

Le principal objectif d'une fiducie entre vifs est de faire en sorte que le revenu tiré de certains éléments d'actif s'accumule en faveur de personnes précises sans qu'il n'y ait cession des éléments d'actif au profit des bénéficiaires. Une telle fiducie donne aux parents une plus grande maîtrise des éléments d'actif qui entrent dans la fiducie.

Une fiducie testamentaire est constituée par testament et procure un mécanisme garantissant le respect de certaines modalités dans la disposition des biens. Ces fiducies sont souvent créées pour garantir au conjoint survivant le revenu généré par l'actif en fiducie, sans lui céder l'actif. » [Traduction libre][36]

Comme il est mentionné plus haut, une fiducie peut aussi être un outil de planification de la relève. On peut constituer une fiducie aux fins suivantes :

- subvenir aux besoins d'un conjoint ou d'un enfant ayant un handicap;
- subvenir aux besoins d'enfants mineurs ou reporter le transfert de l'actif jusqu'à ce que les enfants atteignent l'âge de la maturité;
- veiller à ce que les éléments d'actif agricoles aillent aux enfants issus d'un premier mariage;
- mettre la famille à l'abri des créanciers au moyen d'une fiducie entre vifs.

Les fiducies peuvent aussi être un moyen de répartir les gains en capital entre les enfants, ce qui permet de multiplier la déduction pour gains en capital, étant donné que celle-ci peut être réclamée par les bénéficiaires s'ils y ont droit (ce qui est normalement le cas des enfants). Les revenus tirés des fiducies testamentaires sont soumis à des taux d'imposition progressifs comme ceux qui s'appliquent aux particuliers, ce qui réduit l'impôt qu'un conjoint survivant aurait à payer.

Les fiducies sont régies par des lois particulières et ne devraient être constituées qu'après avoir obtenu des conseils sur leurs aspects comptables, fiscaux et juridiques.

ÉTAPE 2. FORMULATION DES SOLUTIONS ENVISAGÉES

Les données recueillies sous *État de préparation de la relève* ainsi qu'à l'étape 1 sont indispensables à l'élaboration du plan de relève. La compréhension générale et l'interprétation de cette information conduit directement à l'étape 2, qui donne lieu à l'élaboration de différentes solutions.

CONSTITUTION D'UNE ÉQUIPE D'EXPERTS-CONSEILS

La planification est le seul moyen pour l'entreprise d'augmenter ses chances de survie. Comme le montrent les exposés qui précèdent, la planification de la relève peut paraître relativement complexe et étroitement liée à différentes réalités. Toutefois, même si la tâche dans son ensemble peut sembler fastidieuse, ce qu'il faut faire, c'est la voir comme une suite d'opérations compréhensibles et gérables.

Les familles d'agriculteurs et les exploitants d'entreprises doivent se rendre compte qu'il ne leur revient pas de tout faire seuls; ils peuvent s'allier l'expertise technique de différents conseillers externes.

À cette étape-ci, il est bon de se constituer une telle équipe d'experts-conseils. Même si les familles d'agriculteurs et les exploitants d'entreprises agricoles sont réticents à amener des conseillers au sein de l'entreprise, et ce pour différentes raisons, ces derniers peuvent néanmoins enrichir les échanges d'une foule d'information, de leurs connaissances et de suggestions. Chaque expert-conseil jouera un rôle dans l'élaboration du plan de relève.

MEMBRES DE L'ÉQUIPE D'EXPERTS-CONSEILS

En ayant recours à une équipe d'experts-conseils, l'entreprise familiale peut être guidée dans sa démarche de planification de la relève. Cette équipe peut être formée d'un comptable, d'un conseiller juridique, d'un conseiller auprès des entreprises ou d'un facilitateur. Elle peut aussi comprendre un planificateur financier, un représentant d'un établissement financier ou un conseiller en crédit (prêteur ou banquier), un spécialiste de l'assurance et, bien entendu, la famille (la principale intéressée).

Au départ, l'équipe de conseillers peut aider la famille à :

- analyser la viabilité financière et la rentabilité de l'entreprise agricole (tâche qui incombe surtout au conseiller auprès des entreprises);
- élaborer des solutions et, à partir de l'examen financier, cerner le cas échéant les problèmes qui font obstacle à la rentabilité (tâche qui incombe surtout au conseiller auprès des entreprises);
- déterminer les avenues à explorer à l'étape 2;
- recueillir et revoir toute donnée technique particulière.

L'équipe d'experts-conseils devra travailler de manière concertée pour s'assurer de répondre efficacement et équitablement aux besoins de la famille et à ceux de l'entreprise. Dans tous les cas, il importe que chacun des membres de l'équipe d'experts-conseils comprenne quels sont les objectifs et attentes de la famille et de l'entreprise.

RÔLES DES MEMBRES DE L'ÉQUIPE D'EXPERTS-CONSEILS

Selon l'étape de la démarche, les membres de l'équipe d'experts-conseils joueront différents rôles. Voici des exemples.

Un *comptable* peut :

- donner des conseils en matière de fiscalité et de stratégies pour faciliter l'atteinte des objectifs poursuivis à court terme comme à long terme.
- aider à mettre au point des structures d'entreprises et des calendriers de mise en œuvre, étudier les possibilités d'expansion et les besoins de rendements en plus de revoir les ententes d'un point de vue fiscal.

Un *notaire* peut :

- mettre à jour les testaments et procurations;
- donner des conseils sur les structures d'entreprises, les achats, les ventes et les locations;
- rédiger et réviser les ententes et les documents mentionnés ci-dessus.

Un *planificateur financier* peut :

- participer à l'élaboration des stratégies de financement;
- se pencher sur la gestion des risques;
- élaborer un plan financier pour les propriétaires actuels et pour les successeurs;
- déterminer les mécanismes de production de bénéfices/revenus;
- prendre part à l'évaluation des revenus à dégager et à la détermination des solutions envisageables.

Un *représentant d'un établissement financier (prêteur ou banquier)* peut :

- fournir de l'information sur différentes possibilités de financement et souligner les points à prendre en considération;
- proposer différentes formes de crédit et préciser les avantages et les coûts de chacun;
- énoncer les exigences de la banque, les modalités des prêts et des prêts hypothécaires qui peuvent servir à faciliter l'éventuel transfert de la ferme.

Un *conseiller auprès des entreprises ou un facilitateur* peut :

- aider à entamer la démarche de planification de la relève et guider les échanges, en toute indépendance;
- aider à clarifier et à articuler les buts et attentes de chacun des membres de la famille, exercice qui peut mettre en évidence des conflits de personnalité, des problèmes de communication profondément enracinés et des écueils semblables qui peuvent prendre la forme d'une rivalité entre frères et sœurs, d'un manque de respect envers les parents, etc. Ces problèmes doivent absolument être réglés avant que l'on puisse envisager de prendre des décisions portant sur le transfert ou une entente relative à l'exploitation de l'entreprise agricole. Certaines familles parviennent à régler ces problèmes sans l'accompagnement d'un conseiller. Dans d'autres familles, l'intervention d'un conseiller d'expérience peut faciliter les échanges et aider à faire progresser la situation. En plus de devoir être un bon facilitateur, selon le rôle qu'il est appelé à jouer dans le processus, le conseiller devra parfois être suffisamment compétent en matière d'analyses financières pour être en mesure d'aider la famille à évaluer la viabilité de l'entreprise et à décider de la faisabilité des solutions mises de l'avant;
- présider des réunions familiales pour faire progresser le dossier et éventuellement présider des réunions avec d'autres professionnels.

La *famille d'agriculteurs (la principale intéressée)* devra :

- s'engager à fond dans la démarche (son engagement est vital) en toute connaissance de cause;
- participer à toutes les réunions où des solutions sont à l'ordre du jour;
- décider des meilleures solutions après en avoir discuté en famille;
- être présente aux réunions visant à permettre aux conseillers d'échanger sur la situation;
- être aux commandes et diriger les échanges, car il s'agit bel et bien d'un projet familial.

FORMULATION DES SOLUTIONS ENVISAGÉES

Avec l'aide de son équipe d'experts-conseils, la famille devrait maintenant formuler des solutions aux problèmes de planification de la relève soulevés à l'étape 1, notamment :

- les possibilités de cession des droits de propriété par vente-achat, don, legs, location, etc.;
- les possibilités de financement internes et externes;
- les structures d'entreprises (à propriétaire unique, sociétés de personnes, sociétés par actions, etc.);
- les considérations juridiques (p. ex. testament, procuration) et les mécanismes de résolution de conflits à prévoir dans les ententes relatives à l'exploitation de l'entreprise;
- les stratégies fiscales et la portée fiscale des décisions.

Élaborez différents scénarios et prévoyez les mesures d'urgence à prendre dans l'éventualité, notamment, de désaccord, de catastrophe, de décès, d'invalidité et de divorce. Faites preuve de souplesse. Un bon facilitateur peut guider la famille dans sa démarche et se révéler de bon conseil.

Si vous avez identifié des informations manquantes, veuillez retourner brièvement à l'étape 1 pour recueillir les données nécessaires.

DERNIERS POINTS À CONSIDÉRER RELATIVEMENT À L'ÉTAPE 2

Une fois que la famille a en main des solutions à étudier, il est temps pour elle de passer à l'étape 3, *Prise des décisions préliminaires.*

ÉTAPE 3. PRISE DES DÉCISIONS PRÉLIMINAIRES

À ce point-ci, la famille a besoin de prendre des décisions préliminaires sur l'orientation du plan et doit commencer à concentrer ses efforts en fonction des préférences, des buts et des attentes de chacun et de la famille dans son ensemble. L'équipe d'experts-conseils peut donner son avis et faire des commentaires et des suggestions sur les différentes solutions et décisions envisagées.

Plus précisément, la famille devra :

- revoir les solutions envisageables élaborées à l'étape 2 et les confronter aux buts et objectifs de chacun, de la famille en général et de l'entreprise;
- élaborer des stratégies pour surmonter d'éventuelles incompatibilités;
- consulter au besoin l'équipe d'experts-conseils;
- esquisser une ébauche du plan d'ensemble.

À cette étape, comme aux étapes précédentes, il peut être nécessaire de revenir à l'étape 2 ou même à l'étape 1 s'il apparaît que les possibilités entrevues et/ou les données recueillies à ces étapes ne débouchent pas sur des solutions qui répondent aux besoins de la famille.

Une fois que la famille s'est entendue sur la façon de procéder, l'objectif à atteindre et l'échéancier, elle doit consigner l'information dans un document à l'état d'ébauche. Ces décisions préliminaires prises, il reste à les mettre en application à l'étape 4, *Conception, élaboration et révision.*

ÉTAPE 4. CONCEPTION, ÉLABORATION ET RÉVISION

Une fois que la famille a franchi les trois premières étapes, qui consistent à réunir et à analyser l'information, à envisager des solutions et à prendre des décisions préliminaires, le moment est venu de préciser davantage le plan. Il arrive que des familles éprouvent le besoin de revenir en arrière et d'envisager des solutions de rechange. La démarche n'est pas nécessairement linéaire. L'essentiel est que les membres de la famille se sentent à l'aise avec les décisions qui sont prises. La présente section s'attarde aux éléments clés de l'élaboration du plan écrit.

Le plan écrit consigne l'information contextuelle utilisée et les décisions qui sont prises dans le cadre du travail de planification. Le plan de relève doit être cohérent et doit tenir compte des buts et plans visant l'entreprise et tous les membres de la famille. Il apporte des réponses aux questions suivantes :

- Qui se chargera de l'exploitation de la ferme et comment cette personne recevra la formation nécessaire?
- Qui sera propriétaire de la ferme et comment se fera la cession des droits de propriété?
- Que feront les propriétaires actuels une fois à la retraite?
- Où chacun vivra? Et ainsi de suite…

Le document du plan de relève d'une entreprise agricole sert à consigner et à décrire la façon dont doivent se faire le transfert du travail, le transfert de la gestion et le transfert de la propriété de l'actif, et la meilleure façon de s'y prendre pour atteindre les objectifs que les membres de la famille poursuivent au sujet de l'entreprise.

Le plan écrit peut prendre différentes formes.[37] Il comporte cependant toujours les éléments suivants :

A. Aperçu de l'entreprise (c.-à-d. présentation générale et description de l'entreprise);
B. Description des buts et des attentes de l'entreprise et des personnes;
C. Plan de retraite;
D. Plan de formation initiale et continue de la relève;
E. Plan d'entreprise (p. ex. orientation future);
F. Plan d'exploitation (c.-à-d. rôles et responsabilités);
G. Plan de transfert de la gestion, de la direction et du travail;
H. Plan de cession des droits de propriété;
I. Calendrier de mise en œuvre;
J. Plan de communication;
K. Plan d'urgence.

Même si les éléments qui précèdent ne sont pas tous nécessairement applicables en même temps dans le plan de relève, il est pertinent de s'attarder à chacun.

Par ailleurs, même si ces éléments peuvent être présentés sous des rubriques distinctes dans le plan écrit, il faut néanmoins s'assurer qu'ils sont compatibles, de manière qu'on puisse se doter d'un plan de transfert de l'entreprise agricole qui soit intégré et détaillé.

La prochaine section traitera plus en détails de chacun des éléments énumérés ci-dessus.

A. Aperçu de l'entreprise

À l'instar du plan d'entreprise, l'aperçu de l'entreprise est un bon point de départ pour présenter l'entreprise d'une manière qui sera comprise et acceptée par chacun.

L'aperçu comprend un résumé du plan d'ensemble ainsi que les points d'action permettant de le mettre en œuvre. L'aperçu décrit l'entreprise agricole actuelle et précise notamment :

- sa taille et son emplacement;
- le type et l'importance de sa production;
- qui prend part aux activités et à quel titre (p. ex. qui prend quelles décisions);
- la structure juridique de l'entreprise et les contrats qui la lient (c.-à-d. à propriétaire unique, société de personnes, société par actions et contrats de location, etc.).

Cet aperçu ouvre la voie au reste du plan. Il fournit suffisamment de détails pour présenter un portrait clair de l'entreprise, sans toutefois être fastidieux à lire.

B. Description des buts et des attentes de l'entreprise et des personnes

Il s'agit ici de décrire les buts et les attentes de l'entreprise et ceux des propriétaires actuels et de leurs successeurs.

Comme il est indiqué plus haut, l'une des premières choses à faire est de discuter, de clarifier et de définir ces buts et ces attentes. Même s'il est plus important de s'entendre et de se comprendre sur certains points que de tout consigner par écrit, il est quand même bon de consigner les décisions par écrit afin de pouvoir s'y référer et d'en assurer la compréhension.

Une fois cette étape terminée, le reste du processus et la rédaction du plan couleront d'eux-mêmes.

C. Plan de retraite

Cet élément comporte deux volets : le volet financier et le volet mode de vie. Il décrit les projets relatifs à la retraite (mode de vie) et les moyens de les financer.

Le volet financier précise la provenance des fonds de retraite (p. ex. vente de l'entreprise, intérêts sur l'épargne), les stratégies de revenu de retraite (p. ex. REER, FERR, rentes, RRC, SV) et la façon dont l'argent sera dépensé.

En ce qui concerne le mode de vie, il faut se demander notamment quelles seront les activités des retraités et quelle sera leur participation à l'entreprise. Cette discussion portera en partie sur les aménagements possibles (c.-à-d. qui vivra où).

D. Plan de formation initiale et continue de la relève

Il est primordial de s'assurer que la relève possède les compétences et connaissances nécessaires pour exploiter une entreprise agricole complexe.

Cet élément du plan de relève oblige à décrire les compétences et les connaissances incontournables. Il s'agit de comparer les compétences de celui ou de celle qui assurera la relève au « profil des compétences » exigé d'un bon gestionnaire. Le « profil des compétences » constitue ni plus ni moins qu'une énumération des compétences requises pour chacune des principales activités que le successeur devra assumer. Si des lacunes sont identifiées, on élabore un plan d'action visant à y remédier. Par exemple, on dira que l'achat d'immobilisations requiert des compétences en recherche, en gestion financière, en négociation, etc. Il se peut que l'exercice fasse ressortir une faiblesse de la relève au niveau, par exemple, de la négociation. On adopterait alors un plan d'action visant à combler cette lacune.

Ce plan d'action peut prévoir des activités de formation, un partage des responsabilités, le

jumelage et une multitude d'autres possibilités d'apprentissage. Pour poursuivre avec l'exemple d'une faiblesse au chapitre de la négociation, le plan d'action pourrait prévoir des pouvoirs de négociation qui se limiteraient dans un premier temps à des achats peu coûteux, et qui s'étendraient graduellement, avec l'expérience, à des achats plus importants.

Cet élément comporte aussi un examen du rendement. L'examen de rendement est un outil qui donne à la relève une rétroaction sur les progrès réalisés. Il fait ressortir les points forts et les points à améliorer.

L'examen de rendement doit être adapté en fonction des connaissances et compétences en cours d'acquisition. Par exemple, en situation de formation supervisée (p. ex. quand quelqu'un apprend à opérer de la machinerie), l'examen devrait comporter une rétroaction constante (toutes les heures ou tous les jours). Plus on s'éloigne des tâches quotidiennes pour s'approcher des responsabilités de direction, plus l'examen nécessite une perspective globale sur la situation plutôt qu'une surveillance continue.

Dans tous les cas, il faut prévoir des rencontres périodiques pour suivre les progrès de la relève. L'exercice doit faire ressortir ce qui a fonctionné, ce qui n'a pas fonctionné, les raisons qui expliquent les résultats obtenus et ce qui pourrait être fait différemment. Il doit s'agir d'une discussion dans les deux sens et d'une expérience positive à la fois pour les retraités et pour les successeurs, d'une occasion de partage et d'apprentissage. La discussion doit porter à la fois sur les problèmes techniques et sur les problèmes et responsabilités de gestion.

E. Plan d'entreprise

L'élément plan d'entreprise du plan de relève décrit comment l'entreprise agricole répondra aux besoins des retraités et des successeurs.

Il comporte une analyse financière de l'entreprise agricole (passée, présente et future) dans le but de déterminer si l'entreprise est rentable et viable. C'est un élément d'une importance cruciale. Si l'entreprise n'est ni rentable ni viable dans l'immédiat, des stratégies doivent être élaborées pour qu'elle le devienne.

Le plan d'entreprise, qui s'assortit d'états financiers prévisionnels, décrit aussi l'orientation future de l'entreprise agricole (p. ex. maintien de la même échelle, réduction de l'activité, expansion, diversification, valeur ajoutée) et la façon dont cette orientation influencera les activités.

F. Plan d'exploitation

Le plan d'exploitation indique comment gérer les activités de l'entreprise au quotidien. Cet élément se divise en deux grandes parties :

- la première indique les rôles, responsabilités et pouvoirs nécessaires à la gestion des activités quotidiennes, et la façon dont les décisions sont prises (p. ex. mise aux voix, décision d'une seule personne, concertation). Cette partie est surtout importante quand deux générations ou plus travailleront ensemble pendant une période donnée (période de chevauchement);
- la deuxième partie porte sur la planification des réunions d'affaires auxquelles seront convoqués les membres de la famille pour débattre du processus de transfert. Cette partie traite notamment du déroulement des réunions en précisant les responsabilités de chacun, le lieu où se tiendront les réunions et s'il y aura des intervenants qui ne font pas partie de la famille.

Ces deux parties réunies fournissent en quelque sorte le « guide » des réunions d'affaires familiales.

G. Plan de transfert de la gestion, de la direction et du travail

Ce plan reprend le plan d'exploitation (voir le point F), mais va plus loin dans la description des modalités de transfert de la gestion, de la direction et du travail (essentiellement le pouvoir décisionnel et la charge de travail). Il comporte un calendrier de transition (voir le point I, *Calendrier de mise en œuvre).*

Cet élément doit être étroitement lié au plan de formation initiale et continue de la relève (voir le point D) afin que cette dernière ait les compétences et connaissances voulues pour assumer la prise en charge totale de l'entreprise.

H. Plan de transfert de la propriété

L'élément transfert de la propriété décrit la structure juridique actuelle de l'entreprise et les changements qui y seront apportés durant le transfert (voir le point A, *Aperçu de l'entreprise*). Ce plan comprend une description de la nouvelle structure juridique de l'entreprise (p. ex. à propriétaire unique, société de personnes, société par actions). Brièvement, ce plan pourrait se lire comme suit :

> **L'entreprise est actuellement une société de personnes établie entre trois associés. Le plan prévoit la constitution d'une société par actions réunissant trois actionnaires qui détiendront un nombre égal d'actions ordinaires. Les éléments d'actif autres qu'immobiliers (troupeaux, cultures, fournitures, machinerie et contingent) feront l'objet d'un roulement dans la société par actions. Les propriétaires des biens immobiliers détiendront ces biens à titre de particuliers ou d'associés hors de la société par actions. Cette dernière louera le fonds de terre des particuliers ou des associés.**

Cet élément explique aussi comment se fera le transfert de la propriété des biens, notamment quel sera le mécanisme de transfert (p. ex. achat, don, legs ou combinaison de ces mécanismes). Ainsi :

> **Un propriétaire unique pourrait envisager de transférer peu à peu l'actif à ses successeurs en signant avec eux des contrats de vente visant chacun des biens (ou une catégorie de biens comme la machinerie et l'équipement) et en leur consentant une hypothèque.**

Le plan de transfert de la propriété peut aussi comprendre :

- une explication du financement nécessaire, des sources de financement possibles et de celles qui sont à privilégier;
- une liste et une évaluation de l'actif et du passif;
- une explication des conséquences fiscales du projet de transfert ainsi qu'une description de la manière de traiter chacune de ces conséquences;
- une discussion des dispositions à prévoir pour les enfants qui ne feront pas partie de la relève;
- un aperçu des protections nécessaires au chapitre de l'assurance-vie, de l'assurance-invalidité, de l'assurance en cas de catastrophe et autres;
- une description des documents juridiques à signer (p. ex. contrats de travail, contrats de société, conventions d'actionnaires, convention de rachat de parts d'associés); des copies de ces documents pourraient être jointes en annexe aux fins de consultation. Il faut s'assurer que chacun des documents juridiques prévoit une méthode de règlement des différends. Il est bon de joindre également une copie du ou des testaments et du ou des contrats de mariage à des fins de consultation.

I. Calendrier de mise en œuvre

Le calendrier de mise en œuvre doit tenir compte de chacune des activités clés. Il s'agit de classer ces activités clés par priorité et de prévoir des échéances (c.-à-d. préciser ce qui doit être fait en premier et avant quelle date). Ce calendrier aide à surveiller et à mesurer les progrès. Il aide aussi à voir si des rajustements ou des modifications s'imposent.

J. Plan de communication

Le plan de communication se divise en deux parties :

- une description des canaux de communication au sein de la famille quand il s'agit de planifier la transition et la relève (voir le point F, *Plan d'exploitation*); et
- une discussion de la façon dont les conflits sont réglés.

D'abord, le plan de communication décrit de façon détaillée comment s'établissent les communications familiales et comment sont prises les décisions relativement à la planification de la relève. Il établit les « règles » qui régissent les réunions familiales et les discussions qui portent sur l'orientation du plan de relève. Le plan de communication comprend :

- un calendrier des réunions ordinaires consacrées aux « affaires de l'entreprise »;
- un aperçu des personnes qui participeront à ces réunions (p. ex. uniquement les membres de la famille qui travaillent activement au sein de l'entreprise ou l'ensemble des membres de la famille);
- une décision quant à la pertinence d'organiser aussi une réunion distincte réunissant tous les membres de la famille pour le cas où les réunions d'affaires ne réuniraient que les membres de la famille qui sont actifs dans l'entreprise;
- une discussion sur l'endroit où tenir les réunions et les éventuels repas à prévoir;
- une description des tâches concernant la tenue des réunions et le processus de prise de décisions (p. ex. qui se chargera de préparer la réunion et l'ordre du jour, de faire le suivi et de présider la réunion) (voir le point F, *Plan d'exploitation*);
- un aperçu des règles du décorum (p. ex. donner la parole à chacun, ne pas interrompre, ne faire de reproches à personne, s'en tenir aux points inscrits à l'ordre du jour).

La deuxième partie du plan de communication porte sur la résolution des conflits. On peut y retrouver des stratégies comme la mise aux voix des propositions ou la médiation.

K. Plan d'urgence

L'élément plan d'urgence décrit ce qui se passerait et qui se chargerait de la mise en œuvre des mesures d'urgence en cas de maladie, de décès, d'invalidité, de divorce, de désaccord, de catastrophe, de fléchissement des résultats ou de faillite de l'entreprise.

Y sont décrits les besoins en termes d'assurance, et les mécanismes retenus (voir le point H, *Plan de transfert de la propriété*) au chapitre notamment de l'assurance-vie, de l'assurance-invalidité, de l'assurance en cas de catastrophe et des outils de gestion des risques.

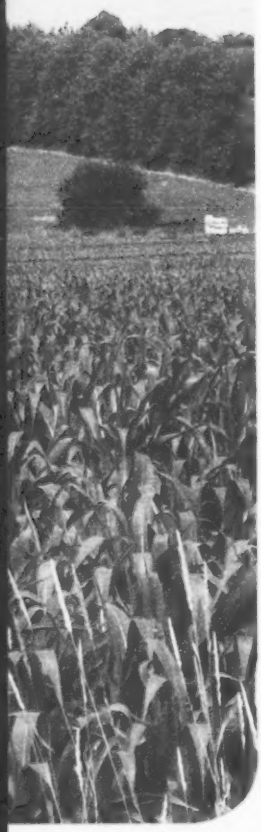
RÉVISION DU PLAN

Une fois les décisions documentées, les experts-conseils revoient le plan, disent ce qu'ils en pensent, le commentent et donnent des conseils, après quoi la famille doit étudier les conclusions des experts et en discuter. L'idéal est que chacun ait l'occasion de s'exprimer. Au besoin, la famille doit revoir ses objectifs et attentes et trouver de nouvelles pistes de solutions. Elle peut avoir à modifier et/ou à réviser son plan au fur et à mesure.

Une fois que les détails du plan sont réglés (éventuellement avec l'aide du facilitateur), il est temps de le mettre enfin par écrit. Il est bon de le soumettre une dernière fois à l'ensemble de l'équipe d'experts-conseils pour une dernière révision technique.

La démarche étant complexe, on peut avoir à s'y reprendre à quelques reprises avant qu'une version définitive ne soit adoptée. En bout de ligne, il vaut la peine d'investir les efforts nécessaires, car un consensus est important à l'aboutissement réussi du plan final. Les membres de la famille ont besoin de se sentir à l'aise avec les décisions, même si certains d'entre eux peuvent avoir eu des concessions à faire.

Lorsque le plan définitif est rédigé et que toutes les décisions sont documentées et acceptées, il est temps de passer à l'étape 5, *Mise en œuvre, surveillance et rajustements.*



ÉTAPE 5. MISE EN OEUVRE, SURVEILLANCE ET RAJUSTEMENTS

Le meilleur plan qui soit se révélera inutile s'il ne se concrétise pas. Il doit donc être pratique et facile à mettre en œuvre. La distribution de copies du plan aux membres de la famille peut contribuer à créer une atmosphère d'ouverture et à aplanir les inquiétudes et éventuelles mésententes pendant l'élaboration du plan. Il est important de respecter les échéances que vous vous serez fixées.

Suivez les progrès réalisés au fil de l'élaboration du plan. Si la situation change ou que des problèmes surgissent, apportez les modifications nécessaires au plan. La souplesse est la clé. S'il vous faut corriger le tir relativement à un aspect quelconque du plan, n'oubliez pas de revoir les autres aspects du plan qui pourraient être touchés et apportez les rajustements nécessaires. L'annexe VII, *Liste de vérification étape par étape*, p. 123, peut être une ressource utile à cette étape.

Enfin, rendez à César ce qui revient à César.

Voici des exemples de façons de célébrer et de souligner le mérite qui revient à chacun :

- organiser une fête ou un barbecue pour célébrer la signature du plan de relève ou de l'hypothèque, par exemple;
- donner une tape dans le dos et offrir des félicitations;
- acheter un nouveau jouet;
- prendre des vacances en famille ou se rendre en famille dans un endroit tranquille;
- planter un arbre;
- faire prendre une photo de famille;
- écrire l'histoire de la ferme.

RÉSUMÉ

La planification de la relève consiste à faire des projets pour l'avenir. Pour quiconque se lance en agriculture, cette démarche de planification est valorisante et remplie de défis.

Elle vise la création d'une richesse, essentiellement tributaire des qualités de gestionnaire de l'exploitant, la préservation de cette richesse, encore là par une bonne gestion ainsi que par l'usage approprié de différents outils, et enfin la transmission de la richesse. Relever de façon positive les défis que représente la planification de la relève, c'est former, pour demain, un plan qui devient source de satisfaction dans l'immédiat.

ANNEXES

ANNEXE I. RÉFLEXION SUR LA SITUATION ET LES OBJECTIFS POURSUIVIS

Servez-vous des formulaires ci-dessous pour vous aider à décrire la situation actuelle de votre ferme et de votre famille ainsi que pour préciser les objectifs familiaux. Ensuite, évaluez vos chances de réussite. Ces renseignements aideront vos conseillers et vous-même à planifier des changements dans l'organisation et/ou dans le type de propriété.

Propriétaires actuels – *Veuillez remplir cette feuille de travail avec votre conjoint, ou la remplir individuellement, puis comparez vos réponses avec celles de votre conjoint et de la génération qui vous suit.*

1. Situation et plans des propriétaires actuels

Où en êtes-vous dans votre carrière agricole? Dans une phase d'expansion? Dans une phase de décroissance? À la veille de prendre votre retraite?

_____

_____

À quoi aimeriez-vous que ressemble votre entreprise familiale dans cinq ans? Que seriez-vous prêt à faire pour que ce souhait se réalise?

_____

_____

Quels investissements hors de la ferme aimeriez-vous faire au cours des dix prochaines années?

_____

Où aimeriez-vous habiter une fois que le plan de relève aura été mis en œuvre?

_____

À quand remonte la dernière mise à jour de votre testament et de vos procurations?

_____

Quelles sont les dispositions prévues relativement à votre conjoint et à vos enfants à charge?

_____

_____

Quelles dispositions avez-vous prises relativement à vos autres enfants?

_____

2. Objectifs : Indiquez l'importance que vous attachez à chacun des objectifs suivants.

	TRÈS IMPORTANT	ASSEZ IMPORTANT	PEU IMPORTANT
RAPPORTER UN REVENU SUFFISANT POUR MOI-MÊME ET MON CONJOINT AU COURS DE NOTRE VIE			
POURVOIR AUX BESOINS SPÉCIAUX DE MA FAMILLE			
GARDER LA HAUTE MAIN SUR LA GESTION DE L'ENTREPRISE			
TRAITER TOUS LES ENFANTS DE FAÇON ÉQUITABLE			
RÉDUIRE MA CHARGE DE TRAVAIL			
AIDER UN OU PLUSIEURS DE MES ENFANTS À S'ÉTABLIR EN AGRICULTURE			
GARDER LA FERME AU SEIN DE LA FAMILLE			
RÉDUIRE LA PARTICIPATION QUE JE DÉTIENS DANS L'ENTREPRISE			

Si les trois derniers points sont importants pour vous, dans quelle mesure pouvez-vous aider financièrement vos enfants?

Successeur **–** *Veuillez remplir cette feuille de travail avec votre conjoint, ou la remplir individuellement, puis comparez vos réponses avec celles de votre conjoint et des propriétaires actuels.*

1. Situation et plans des successeurs

Où en êtes-vous dans votre carrière agricole? Quel a été votre apport à ce jour?

_____

_____

_____

_____

_____

_____

À quoi aimeriez-vous que ressemble l'entreprise familiale dans cinq ans? Que seriez-vous prêt à faire pour que ce souhait se réalise?

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Quand aimeriez-vous accroître la participation que vous détenez dans l'actif de l'entreprise?

_____

_____

À combien s'élève l'aide financière dont vous avez besoin pour acquérir cette participation?

_____

_____

Quels seront vos besoins en matière de logement au cours des années à venir?

_____

_____

2. Objectifs : Indiquez l'importance que vous attachez à chacun des objectifs suivants.

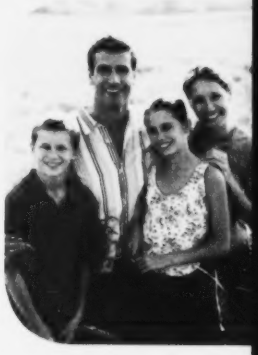
	TRÈS IMPORTANT	ASSEZ IMPORTANT	PEU IMPORTANT
EMBRASSER LA PROFESSION AGRICOLE			
ACQUÉRIR UNE PLUS GRANDE PARTICIPATION DANS L'ENTREPRISE			
ASSUMER PLUS DE RESPONSABILITÉS DE GESTION			
PRENDRE TÔT OU TARD LES RÊNES DE L'ENTREPRISE FAMILIALE			

ANNEXE II. ÉVALUATION DE LA COMPATIBILITÉ DES OBJECTIFS POURSUIVIS

Partagez votre point de vue. Établissez vos objectifs, communiquez et analysez. Le fait de jeter vos idées par écrit procure deux avantages :

(1) ***Aptitude à évaluer la compatibilité des objectifs poursuivis.*** Vous pourrez vous asseoir avec les membres de la famille concernés par le plan de relève et voir si vos objectifs sont compatibles.

(2) ***Aptitude à évaluer la faisabilité des objectifs.*** Vous pourrez alors déterminer si le plan est réalisable ou non.



VOS OBJECTIFS SONT-ILS COMPATIBLES?

Si oui, le moment est venu de mettre de l'avant les plans visant une exploitation conjointe et tôt ou tard la cession des droits de propriété. Dans la plupart des familles, les objectifs ne sont pas entièrement compatibles au départ. Passablement d'échanges et peut-être même des compromis peuvent être nécessaires avant que vous puissiez élaborer un plan. Organisez des rencontres familiales à intervalles réguliers; dites-vous que s'il a fallu 40 ans pour mener la ferme là où elle est, il est normal qu'il faille du temps pour en planifier l'avenir.

Si personne n'est prêt à faire de compromis, il vaut sans doute mieux oublier toute forme de partenariat. Dans ce cas, la planification de la relève passera par la vente de l'entreprise hors de la famille.

Ne soyez pas surpris si vous découvrez que les représentants d'une même génération ont des objectifs conflictuels. Il se peut que les deux parents n'accordent pas la même importance à la préservation du capital, au traitement équitable des enfants et à la conservation de l'entreprise au sein de la famille. Les successeurs quant à eux peuvent avoir des attentes différentes quant à leurs modes de vie ou à l'expansion de l'entreprise. Il vaut mieux aborder ces différences de point de vue dès le départ plutôt que de voir surgir ces points plus tard au cours de l'élaboration du plan de transfert. En relevant d'entrée de jeu ces différences et en en discutant, il se peut que des solutions de rechange émergent et permettent d'aborder autrement le plan de relève. Le plus tôt vous vous apercevrez de l'incompatibilité des objectifs, le mieux cela vaudra. Les différences de point de vue seront plus difficiles à surmonter si vous vous êtes déjà engagé passablement dans une direction donnée.

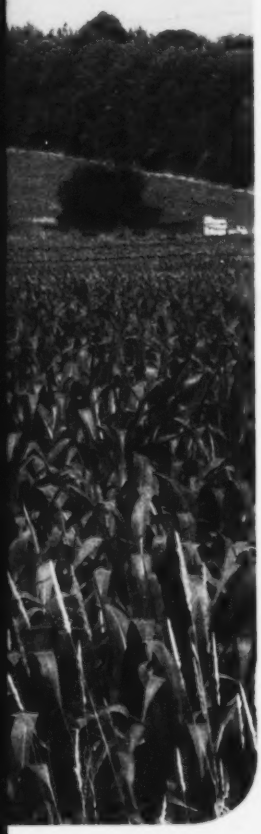
VOS OBJECTIFS SONT-ILS RÉALISABLES?

Les parents se rendront peut-être vite compte qu'il leur sera impossible d'atteindre tous leurs objectifs. Ils devront peut-être accepter de traiter leurs enfants équitablement plutôt qu'également et de sacrifier pour cela un peu de capital.

Pour leur part, les successeurs peuvent avoir comme attente d'adopter au départ le niveau de vie de leurs parents et de reprendre la ferme sans y apporter de changement, en ne recourant pas ou alors très peu au crédit hypothécaire. Cette attente peut se révéler irréaliste. Certains sacrifices sont habituellement nécessaires pour obtenir la haute main sur une entreprise. Le respect, la patience et un certain décorum aident chacun à se centrer sur l'essentiel.

RÉSUMÉ

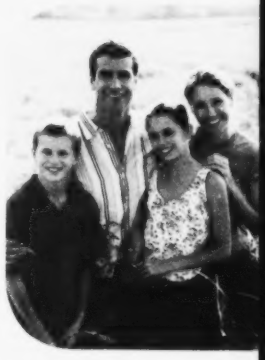
Le plan de relève familial oblige chacune des générations à faire des compromis financiers et personnels. Les parents devront prévoir les répercussions qu'aura sur leur vie et sur leurs dépenses, leur retrait progressif de la profession agricole. De leur côté, les successeurs devront mesurer les répercussions que leur engagement accru dans l'entreprise influencera leur mode de vie et l'état de leurs finances.



ANNEXE III. INFORMATION ET COORDONNÉES CLÉS

La présente annexe peut vous servir de guide pour réunir de l'information clé, des documents importants (en prenant soin de noter leur emplacement) et les coordonnées de personnes-ressources utiles dans l'élaboration d'un plan de relève. Le tableau qui suit dresse la liste des formulaires ainsi que des documents importants que vous devez réunir. Assurez-vous de mettre ce guide à jour régulièrement.

Dans l'élaboration d'un plan de relève, il est de toute première importance de soigner la tenue des registres : pour que les experts-conseils puissent s'acquitter convenablement de leur mandant et exécuter le plan, il leur faut des dossiers clairs et précis. Dans une situation d'urgence, ce guide peut jouer un rôle capital pour la famille, le notaire/avocat ou le fiduciaire de la succession (exécuteur testamentaire). Assurez-vous que quelqu'un sache où le trouver. Envisagez même d'en confier une photocopie à d'autres personnes au sein de l'entreprise.



FORMULAIRES COMPRIS DANS CETTE ANNEXE :	AUTRES DOCUMENTS À OBTENIR (S'IL Y A LIEU) :
• INFORMATION PERSONNELLE	• PROCURATION(S)
• ADRESSE DES GARDERIES/ÉTABLISSEMENTS SCOLAIRES FRÉQUENTÉS PAR LES ENFANTS	• ACTES DE PROPRIÉTÉ ET ACTE D'ACHAT INITIAL DE LA FERME (SI CES DOCUMENTS SONT DISPONIBLES)
• ASSURANCE MÉDICALE	• TOUT BAIL OU CONTRAT DE LOCATION DE MATÉRIEL, DE FERME, DE BÂTIMENT, DE TERRE (LE CAS ÉCHÉANT) ET LES DOCUMENTS PERTINENTS
• INFORMATION SUR LA CARTE SANTÉ ET LES MÉDECINS TRAITANTS	• INFORMATION SUR LES PRÊTS HYPOTHÉCAIRES ET AUTRES
• NUMÉROS D'ASSURANCE SOCIALE	• CONTRAT DE SOCIÉTÉ DE PERSONNES OU CONVENTION D'ACTIONNAIRES
• ADRESSE POSTALE	• TOUT AUTRE CONTRAT OU CONVENTION TOUCHANT L'EXPLOITATION DE LA FERME
• CARTES D'IDENTITÉ	• CERTIFICAT DE CONSTITUTION EN PERSONNE MORALE (ACTE CONSTITUTIF)
• CARTES DE CRÉDIT	• ÉTATS FINANCIERS ET AUTRES DOCUMENTS COMPTABLES
• INFORMATION SUR LE TESTAMENT	• LISTE DES STOCKS INDIQUANT LEUR JUSTE VALEUR MARCHANDE (JVM)/ÉVALUATION
• PRÉARRANGEMENTS FUNÉRAIRES	• DÉCLARATIONS DE REVENUS ET DOSSIERS D'IMPÔT
• INFORMATION SUR LES ASSURANCES	• DOSSIERS DES EMPLOYÉS ET CONTRATS DE TRAVAIL
• PRÊTEURS	• REGISTRES DE PRODUCTION ET DE RENDEMENT
• CASE DE COFFRE	• PLANS ENVIRONNEMENTAUX DE LA FERME (OU ÉVALUATIONS)
• FIRME DE COURTAGE EN VALEURS MOBILIÈRES	• PLAN OU STRATÉGIE DE GESTION DES ÉLÉMENTS NUTRITIFS
• REER/CERTIFICATS/FERR/RENTES	• INFORMATION SUR LES COMPTES BANCAIRES ET LES FONDÉS DE POUVOIR
• ENTENTES RELATIVES À L'EXPLOITATION DE L'ENTREPRISE	• DOSSIERS DES FIRMES DE COURTAGE EN VALEURS MOBILIÈRES
• RELEVÉS D'IMPÔT ET ÉTATS FINANCIERS	• INFORMATION SUR LA CASE DE COFFRE
	• INFORMATION SUR LES COMPTES D'ÉPARGNE ET LES PLACEMENTS HORS DE LA FERME (AUTRES QUE DES REER, DES CERTIFICATS, DES FERR OU DES RENTES)
	• COORDONNÉES À JOUR DES FOURNISSEURS (DE MOULÉE, DE SEMENCES, ETC.) ET DES PRESTATAIRES DE SERVICES (COMPTABLES, NOTAIRES/AVOCATS, AGENT FINANCIER, ETC.)
	• CONTRATS FAMILIAUX (ACCORD DE COHABITATION, CONTRAT DE MARIAGE, ACTE DE SÉPARATION, ORDONNANCES ALIMENTAIRES, ETC.)
	• AVIS DE COTISATION DE L'IMPÔT FONCIER

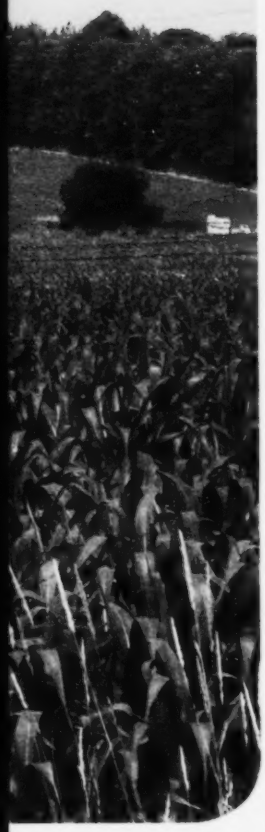
INFORMATION PERSONNELLE	
Nom	
Adresse	
N.A.S.	Date de naissance
N° de versement des retenues à la source	N° de TPS
N° de permis de conduire	
Nom du conjoint	
Adresse	
N.A.S.	Date de naissance
N° de versement des retenues à la source	N° de TPS
N° de permis de conduire	

ADRESSE DES GARDERIES/ÉTABLISSEMENTS SCOLAIRES FRÉQUENTÉS PAR LES ENFANTS	
Nom de l'enfant	
Nom de l'établissement	
Adresse	
Personne-ressource	Téléphone
Nom de l'enfant	
Nom de l'établissement	
Adresse	
Personne-ressource	Téléphone
Nom de l'enfant	
Nom de l'établissement	
Adresse	
Personne-ressource	Téléphone

ASSURANCE MÉDICALE	
Compagnie d'assurance	
N° de police	Téléphone
Emplacement des cartes	
Emplacement des formulaires	

INFORMATION SUR LA CARTE SANTÉ ET LES MÉDECINS TRAITANTS	
Nom du patient	
N° de la carte santé	Emplacement
Nom du médecin	
Adresse	
Téléphone	N° en cas d'urgence
Nom du patient	
N° de la carte santé	Emplacement
Nom du médecin	
Adresse	
Téléphone	N° en cas d'urgence
Nom du patient	
N° de la carte santé	Emplacement
Nom du médecin	
Adresse	
Téléphone	N° en cas d'urgence
Nom du patient	
N° de la carte santé	Emplacement
Nom du médecin	
Adresse	
Téléphone	N° en cas d'urgence

NUMÉROS D'ASSURANCE SOCIALE
Nom du titulaire
N.A.S.
Nom du titulaire
N.A.S.
Nom du titulaire
N.A.S.



ADRESSE POSTALE	
Livraisons à domicile	
N° de case postale	Emplacement
Emplacement de la clé	

CARTES D'IDENTITÉ
Cartes d'identité pour encaisser les chèques
Emplacement
Carte d'assurance-maladie privée
Emplacement
Emplacement du certificat de mariage
Emplacement du certificat de décès
Emplacement du certificat de naissance
Permis de conduire
Emplacement
Autre
Autre

CARTES DE CRÉDIT
Nom de l'émetteur
N° de la carte
Titulaires secondaires
N° de tél. de l'émetteur
Nom de l'émetteur
N° de la carte
Titulaires secondaires
N° de tél. de l'émetteur
Nom de l'émetteur
N° de la carte
Titulaires secondaires
N° de tél. de l'émetteur

CARTES DE CRÉDIT
Nom de l'émetteur
N° de la carte
Titulaires secondaires
N° de tél. de l'émetteur

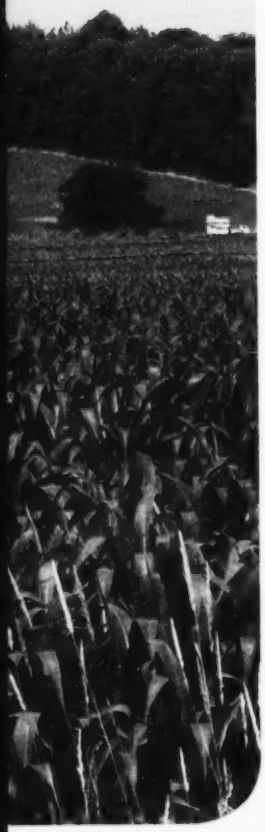
INFORMATION SUR LE TESTAMENT
Emplacement
Fiduciaire de la succession (exécuteur)
Étude du notaire
Date du testament
Téléphone
Procuration relative aux biens
Emplacement
Téléphone du procureur
Procuration relative au soin de la personne
Emplacement
Téléphone du procureur

PRÉARRANGEMENTS FUNÉRAIRES
Salon funéraire
Adresse
Téléphone
Somme prépayée
Demandes spéciales :

INFORMATION SUR L'ASSURANCE-AUTO	
Description du véhicule	
N° de police	Date de renouvellement
Assureur	
Agent	
Téléphone	
Description du véhicule	
N° de police	Date de renouvellement
Assureur	
Agent	
Téléphone	

INFORMATION SUR L'ASSURANCE DES BIENS	
N° de police	Date de renouvellement
Assureur	
Agent	
Téléphone	Montant

INFORMATION SUR L'ASSURANCE-VIE	
N° de police	Date de renouvellement
Assureur	
Agent	
Téléphone	Montant
N° de police	Date de renouvellement
Assureur	
Agent	
Téléphone	Montant



PRÊTEURS
Établissement
Succursale
Type de compte
N$^{o(s)}$ de compte
Prêts
Emplacement des relevés bancaires
Emplacement des livrets de banque
Établissement
Succursale
Type de compte
N$^{o(s)}$ de compte
Prêts
Emplacement des relevés bancaires
Emplacement des livrets de banque
Établissement
Succursale
Type de compte
N$^{o(s)}$ de compte
Prêts
Emplacement des relevés bancaires
Emplacement des livrets de banque

FIRME DE COURTAGE EN VALEURS MOBILIÈRES
Nom de la firme
Représentant
Adresse
Téléphone
Type de compte
N^{o} de compte
Titres détenus

REER/CERTIFICATS/FERR/RENTES	
Type	Montant
Nom de la société	
Adresse	
Emplacement des documents	
Type	Montant
Nom de la société	
Adresse	
Emplacement des documents	
Type	Montant
Nom de la société	
Adresse	
Emplacement des documents	

ENTENTES RELATIVES À L'EXPLOITATION DE L'ENTREPRISE AGRICOLE
Avec
Type d'entente
Emplacement de l'entente
Adresse
Téléphone
Avec
Type d'entente
Emplacement de l'entente
Adresse
Téléphone

RELEVÉS D'IMPÔT ET ÉTATS FINANCIERS
Comptable
Adresse
Téléphone
Emplacement des déclarations de revenus
Emplacement des dossiers de la ferme

ANNEXE IV. FEUILLES DE TRAVAIL SERVANT À RECUEILLIR L'INFORMATION SUR L'ACTIF ET LE PASSIF DE L'ENTREPRISE

ACTIF

Quels biens possède-t-on? Tous ces biens ont une valeur. Les éléments d'actif sont généralement répartis dans les catégories suivantes :

- terres et bâtiments;
- matériel et machinerie;
- animaux d'élevage/cultures et fournitures;
- contingent.

La valeur de l'actif a beaucoup d'importance dans la cession d'une ferme et fait toujours l'objet de débats. Comme la vente se fera au sein de la famille, les éléments d'actif ne seront pas soumis au jeu de l'offre et de la demande, qui, autrement, aurait permis d'en établir la juste valeur marchande. Il faut donc s'en remettre à une valeur marchande estimative.

Voici des moyens d'obtenir de bonnes estimations de la valeur marchande des éléments d'actif :

- Terres et bâtiments
  - Obtenez l'opinion d'un agent immobilier exprimée dans une lettre officielle obtenue contre rémunération. Choisissez un agent qui s'y connaît en propriétés comme la vôtre.
  - Obtenez un rapport d'évaluateur, c.-à-d. un rapport détaillé habituellement comme ceux que les prêteurs exigent normalement en cas de litige. Ces évaluations peuvent être coûteuses, mais en général, le prix est moins élevé si l'évaluation n'est pas préparée à des fins bancaires.
  - Consultez les registres d'un bureau d'enregistrement immobilier du Gouvernement de l'Ontario. Recherchez des ventes récentes de propriétés comparables afin de connaître les valeurs inscrites à l'enregistrement des titres de propriété. Il n'est pas toujours facile d'interpréter cette information; se faire aider d'un représentant d'un bureau de courtage immobilier ou d'un prêteur commercial.
- Contingent
  - Consultez les commissions de commercialisation, les bourses, des agents immobiliers. La source d'information dépend de la nature du contingent.
- Matériel et machinerie
  - Demandez à un concessionnaire d'exprimer une opinion, fiez-vous aux prix pratiqués à des enchères publiques ou consultez les petites annonces.
- Animaux, cultures et fournitures agricoles
  - Consultez négociants d'animaux, enchères publiques, exploitants de silos-élévateurs, négociants en grains, fournisseurs de matériel agricole, commissions de commercialisation, regroupements de producteurs, publications ou bulletins spécialisés.

PASSIF

À combien s'élève la dette? Toute somme due est considérée comme un élément de passif. Le passif correspond en général aux comptes créditeurs (comptes à payer) et aux soldes impayés des prêts et prêts hypothécaires. Chaque créancier ou établissement financier est en mesure de vous indiquer le solde impayé des prêts.

Si les dossiers de la ferme sont informatisés, utilisez l'outil de comparaison fourni dans le logiciel. La façon dont vous consignez cette information importe peu, dans la mesure où elle est consignée.

Terres, bâtiments, encaisse et contingent

Date

TERRES						
		ACQUISITION		SUPERFICIE		
N° DE CADASTRE	DESCRIPTION OFFICIELLE	ANNÉE	COÛT	TOTALE	CULTIVÉE	VALEUR MARCHANDE EN COURS
TOTAUX						

PRINCIPAUX BÂTIMENTS				
		ACQUISITION		
N° DE CADASTRE	DESCRIPTION, SUPERFICIE, ETC.	ANNÉE	COÛT	VALEUR COURANTE
TOTAUX				

DÉPRÉCIATION DE L'ANNÉE PRÉCÉDENTE	DÉPRÉCIATION DE L'ANNÉE EN COURS	DÉPRÉC. TOTALE
$	$	$

CONTINGENTS				
DESCRIPTION	Nbre D'UNITÉS	COÛT TOTAL	VALEUR UNITAIRE EN COURS	VALEUR TOTALE EN COURS
TOTAUX				

ENCAISSE ET COMPTES BANCAIRES DESCRIPTION	SOMME EN $
ENCAISSE	
COMPTES BANCAIRES	
DÉPÔTS À COURT TERME	
AUTRE	
TOTAL	

BIENS OFFERTS EN LOCATION				
DESCRIPTION	TYPE ET DURÉE DU CONTRAT DE LOCATION	DATE D'EXPIRATION	SUPERFICIE	REVENU ANNUEL
TOTAUX				

BIENS PRIS EN LOCATION					
DESCRIPTION	PROPRIÉTAIRE	TYPE ET DURÉE DU CONTRAT DE LOCATION	DATE D'EXPIRATION	SUPERFICIE	VERSEMENT ANNUEL
TOTAUX					

Stocks

Animaux d'élevage

Bovins laitiers — Vaches, génisses (pleines, vides), veaux (de moins de six mois, taures, taureaux)

Bovins de boucherie — Vaches, génisses, taureaux, bovins de court engraissement, bouvillons, génisses d'engraissement

Porcins— Truies, verrats, jeunes truies, porcs à l'engrais, porcs sevrés, porcs allaités

Ovins, caprins, volaille et autres animaux d'élevage

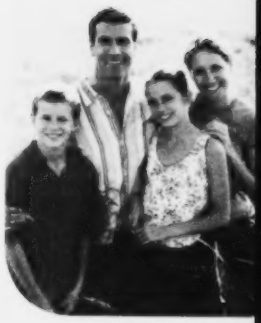
	STOCKS À LA FIN DE L'EXERCICE DATE				STOCKS AU DÉBUT DE L'EXERCICE (SELON CHIFFRES À LA FIN DE L'EXERCICE PRÉCÉDENT) DATE			
TYPE D'ANIMAL D'ÉLEVAGE	Nbre DE TÊTES	POIDS MOYEN	VALEUR MOYENNE	VALEUR TOTALE	Nbre DE TÊTES	POIDS MOYEN	VALEUR	VALEUR TOTALE
REPRODUCTEURS								
TOTAL — REPRODUCTEURS				$				$
DE MARCHÉ								
TOTAL — DE MARCHÉ				$				$
GRAND TOTAL				$				$

Nbre DE BALLES DE FOIN	POIDS PAR BALLE	POIDS TOTAL
POIDS TOTAL DES BALLES DE FOIN		

DONNÉES SUR LES FOURRAGES ET LES GRAINS ENTREPOSÉS (UTILES POUR REMPLIR LA PAGE SUIVANTE)					
DIMENSIONS DU SILO :	LARGEUR	LONGUEUR	DIAMÈTRE	PROFONDEUR (PLEIN)	QUANTITÉ TOTALE
ENSILAGE DE MAÏS					
ENSILAGE DE MAÏS					
ENSILAGE DE MAÏS					
TOTAL — ENSILAGE DE MAÏS					
ENSILAGE MI-FANÉ — GRAIN HUMIDE					
ENSILAGE MI-FANÉ — GRAIN HUMIDE					
ENSILAGE MI-FANÉ — GRAIN HUMIDE					
TOTAL — ENSILAGE MI-FANÉ					
DIMENSION DE LA CELLULE DE STOCKAGE DU GRAIN					
GRAIN					
GRAIN					
				TOTAL — GRAIN	

Cultures et fournitures en stock

STOCK DE CULTURES PRODUITES	STOCKS À LA FIN DE L'EXERCICE DATE				STOCKS AU DÉBUT DE L'EXERCICE (SELON CHIFFRES À LA FIN DE L'EXERCICE PRÉCÉDENT) DATE			
DESCRIPTION	QUANTITÉ	UNITÉ	PRIX UNITAIRE	VALEUR TOTALE	QUANTITÉ	UNITÉ	PRIX UNITAIRE	VALEUR TOTALE
MAÏS-GRAIN								
ORGE								
SOYA								
BLÉ								
AVOINE								
MAÏS-GRAIN HUMIDE								
ENSILAGE MI-FANÉ								
FOIN								
PAILLE								
POMMES								
POMMES DE TERRE								
TABAC								
INVESTISSEMENT DANS DES CULTURES SUR PIED (P. EX. BLÉ D'AUTOMNE)								
TOTAL DES CULTURES PRODUITES				$				$

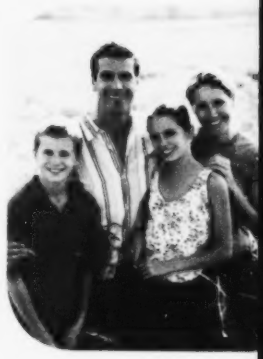


STOCKS D'ALIMENTS ET DE FOURNITURES ACHETÉS	STOCKS À LA FIN DE L'EXERCICE DATE				STOCKS AU DÉBUT DE L'EXERCICE (SELON CHIFFRES À LA FIN DE L'EXERCICE PRÉCÉDENT) DATE			
DESCRIPTION	QUANTITÉ	UNITÉ	PRIX UNITAIRE	VALEUR TOTALE	QUANTITÉ	UNITÉ	PRIX UNITAIRE	VALEUR TOTALE
ALIMENTS COMPLETS								
SUPPLÉMENTS PROTÉIQUES								
FOIN								
GRAIN								
PAILLE								
SEMENCES ET PLANTS								
ENGRAIS ET CHAUX								
PESTICIDES, AUTRES PRODUITS CHIMIQUES								
CONTENANTS ET FICELLE								
CARBURANT								
INVESTISSEMENT DANS DES CULTURES SUR PIED (P. EX. BLÉ D'AUTOMNE)								
TOTAL DES ACHATS D'ALIMENTS ET DE FOURNITURES				$				$

Date

STOCK DE MACHINERIE ET DE MATÉRIEL ARATOIRE				STOCK DE MATÉRIEL SERVANT DANS LES BÂTIMENTS D'ÉLEVAGE			
	ACQUISITION				ACQUISITION		
DESCRIPTION : TYPE, MARQUE, MODÈLE, ETC.	ANNÉE	COÛT	VALEUR COURANTE	DESCRIPTION : TYPE, MARQUE, MODÈLE, ETC.	ANNÉE	COÛT	VALEUR COURANTE
TOTAL				TOTAL			

DÉPRÉCIATION DE L'ANNÉE PRÉCÉDENTE	DÉPRÉCIATION DE L'ANNÉE EN COURS	DÉPRÉCIATION TOTALE	DÉPRÉCIATION DE L'ANNÉE PRÉCÉDENTE	DÉPRÉCIATION DE L'ANNÉE EN COURS	DÉPRÉCIATION TOTALE
$	$	$	$	$	$



Information sur le crédit

COMPTES CLIENTS		DATE	DATE
CLIENTS	TAUX D'INTÉRÊT	SOLDE EN FIN D'EXERCICE	SOLDE EN DÉBUT D'EXERCICE
TOTAL DES COMPTES CLIENTS		$	$
COMPTES FOURNISSEURS			
FOURNISSEURS	TAUX D'INTÉRÊT	SOLDE EN FIN D'EXERCICE	SOLDE EN DÉBUT D'EXERCICE
TOTAL DES COMPTES FOURNISSEURS		$	$

Prêts, billets et prêts hypothécaires

PRÊTS D'EXPLOITATION				
PRÊTEUR	BUT/TYPE	MONTANT AUTORISÉ	TAUX D'INTÉRÊT	SOLDE EN FIN D'EXERCICE
			TOTAL	$

PRÊTS À LONG TERME										
PRÊTEUR	BUT	PRÊT INITIAL		TAUX D'INTÉRÊT	PÉRIODE DE REMBOURSEMENT	EXIGIBILITÉS À MOINS DE 12 MOIS		ARRIÉRÉS		SOLDE EN FIN D'EXERCICE
		ANNÉE	MONTANT			CAPITAL	INTÉRÊTS	CAPITAL	INTÉRÊTS	
					TOTAUX	$	$	$	$	$

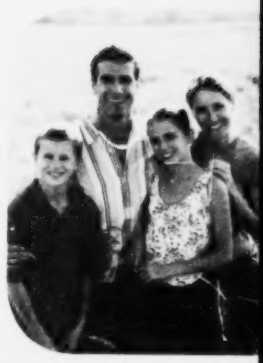
DÉTERMINATION DES CAPITAUX PROPRES

Utilisez le bilan ci-dessous pour résumer l'information recueillie sur les feuilles de travail (ou dans des registres équivalents). Le bilan vous permettra de déterminer à combien s'élèvent les capitaux propres de l'entreprise. Les capitaux propres correspondent au solde résiduel une fois qu'on a retranché ce qui est dû par l'entreprise de ce que l'entreprise possède.

Bilan **Date du jour** **Date du bilan précédent**

ACTIF (À SA VALEUR MARCHANDE ESTIMATIVE)			PASSIF ET CAPITAUX PROPRES		
	AUJOURD'HUI	AU BILAN PRÉCÉDENT		AUJOURD'HUI	AU BILAN PRÉCÉDENT
TOTAL DE L'ACTIF À COURT TERME			TOTAL DU PASSIF À COURT TERME		
DISPONIBILITÉS			COMPTES FOURNISSEURS		
PLACEMENTS À COURT TERME			ARRIÉRÉS D'INTÉRÊTS SUR DETTE À LONG TERME		
COMPTES CLIENTS			PRÊTS D'EXPLOITATION (Y COMPRIS DÉCOUVERTS BANCAIRES)		
ANIMAUX DE MARCHÉ			REMBOURSEMENTS DE CAPITAL EXIGIBLES À MOINS DE 12 MOINS SUR EMPRUNTS À LONG TERME		
CULTURES PRODUITES À LA FERME			ARRIÉRÉS DE CAPITAL SUR DETTE À LONG TERME		
ALIMENTS ET FOURNITURES ACHETÉS			AUTRE		
AUTRE					
TOTAL DE L'ACTIF À COURT TERME	$	$	TOTAL DU PASSIF À COURT TERME	$	$
ACTIF À LONG TERME			PASSIF À LONG TERME (DETTE ÉCHÉANT DANS PLUS DE 1 AN)		
ANIMAUX REPRODUCTEURS			PRÊTS, PRÊTS HYPOTHÉCAIRES, BILLETS À LONG TERME, ETC.		
CONTINGENT					
MACHINERIE ARATOIRE					
MATÉRIEL SERVANT DANS LES BÂTIMENTS D'ÉLEVAGE					
BÂTIMENTS DE FERME					
TERRES					
AUTRE					
			MOINS : CAPITAL EXIGIBLE À MOINS DE 12 MOIS	( )	( )
TOTAL DE L'ACTIF À LONG TERME	$	$	TOTAL DU PASSIF À LONG TERME	$	$
TOTAL DE L'ACTIF	$	$	TOTAL DU PASSIF	$	$
			CAPITAUX PROPRES	$	$
			TOTAL DU PASSIF ET DES CAPITAUX PROPRES	$	$
			CAPITAUX PROPRES (%)		

ÉVOLUTION DES CAPITAUX PROPRES (ÉVALUÉS À LEUR JUSTE VALEUR MARCHANDE)		
CAPITAUX PROPRES À LA FIN DE L'EXERCICE		
CAPITAUX PROPRES AU DÉBUT DE L'EXERCICE	−	( )
VARIATION DES CAPITAUX PROPRES	=	$



ANNEXE V. LISTES DE VÉRIFICATION UTILES À LA PRÉPARATION À LA RETRAITE ET FEUILLES DE CALCUL DES REVENUS ET DÉPENSES À LA RETRAITE

BESOINS EN LOGEMENT :

- ❑ J'ai analysé les possibilités qui s'offrent.
- ❑ J'ai réfléchi à ce qu'allait ressembler mon voisinage actuel dans 10 ou 15 ans.
- ❑ Je me suis demandé si je pouvais me permettre de déménager.
- ❑ J'ai déjà vécu plus d'une saison dans ce nouvel endroit et je sais que je m'y plairai.
- ❑ Je m'y suis fait des amis.
- ❑ Je me suis renseigné sur la disponibilité des services de santé et des activités de loisir dans cette localité.

ANALYSE DES REVENUS DE RETRAITE :

- ❑ Je sais ce qu'il m'en coûte pour vivre dans le moment.
- ❑ J'ai une bonne idée de ce qu'il m'en coûtera pour vivre une fois à la retraite, en tenant compte de l'inflation.
- ❑ J'ai fait une estimation de mes revenus de retraite.
- ❑ J'ai vérifié que mes polices d'assurance répondent à mes besoins actuels et qu'elles répondront à mes besoins futurs.
- ❑ J'ai discuté avec mon employeur les possibilités de retraite anticipée et les possibilités de maintien de mon emploi et des avantages sociaux que m'offre mon emploi hors de la ferme.
- ❑ Je sais que je dois faire ma demande de rente du Régime de rentes du Canada au plus tard deux mois avant d'atteindre 65 ans.
- ❑ Je sais que je dois faire ma demande de prestations de Sécurité de la vieillesse six mois avant d'atteindre 65 ans.

PRÉPARATION DES DOCUMENTS JURIDIQUES :

- ❑ Je me suis assuré que les documents suivants sont protégés et accessibles :
  - certificats de naissance et de mariage;
  - carte d'assurance sociale;
  - bilan;
  - liste des comptes bancaires et des cases de coffre;
  - testament à jour, polices d'assurance et rentes de retraite, actes et baux, procurations et arrangements funéraires.
- ❑ J'ai dressé une procuration relative aux biens et une procuration relative au soin de la personne.
- ❑ J'ai rédigé un testament qui prévoit le mode de disposition de mes biens à mon décès.
- ❑ Je sais que tout nouveau testament doit spécifiquement révoquer les testaments antérieurs.

Liste de vérification de l'évaluation des changements de mode de vie

OBJECTIFS PERSONNELS	ACTIVITÉS ACTUELLES	ACTIVITÉS POST-RETRAITE
ACTIVITÉS CRÉATRICES/D'EXPRESSION DE LA PERSONNALITÉ : P. EX. CRÉATION LITTÉRAIRE, POTERIE, PEINTURE	❑	❑
BÉNÉVOLAT : P. EX. PROJETS COMMUNAUTAIRES, ADHÉSION À UN CLUB	❑	❑
ACTIVITÉS SOCIALES : P. EX. ADHÉSION À UN CLUB D'ÂGE D'OR	❑	❑
ACTIVITÉS CONTEMPLATIVES ET SPIRITUELLES : P. EX. ACTIVITÉS RELIGIEUSES	❑	❑
ACTIVITÉS PHYSIQUES ET DE SANTÉ : P. EX. TENNIS, JOGGING, CURLING	❑	❑
ACTIVITÉS DE STIMULATION DE LA VIGILANCE INTELLECTUELLE	❑	❑

Comparaison de la situation de trésorerie avant et après le départ à la retraite :

Revenu

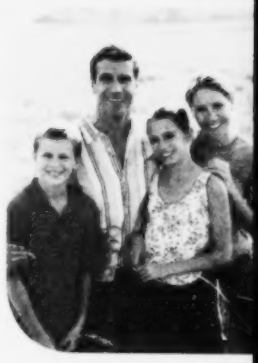
REVENU			
❑ MENSUEL ❑ ANNUEL		AVANT LA RETRAITE	APRÈS LA RETRAITE
PRINCIPAUX REVENUS			
SALAIRES ET TRAITEMENTS			
BÉNÉFICE TIRÉ DE LA FERME			
AUTRES REVENUS			
TRAVAIL À TEMPS PARTIEL			
HOBBY			
CONSULTATIONS			
REVENUS DE LOCATION			
RENTES ET PRESTATIONS			
SÉCURITÉ DE LA VIEILLESSE			
RENTES :	SOI		
	CONJOINT		
RPC/RRQ :	SOI		
	CONJOINT		
RENTE PRIVÉE/ REER	SOI		
	CONJOINT		

REVENU			
❑ MENSUEL ❑ ANNUEL		AVANT LA RETRAITE	APRÈS LA RETRAITE
PRESTATIONS/FERR	SOI		
	CONJOINT		
AUTRE : ALLOCATION DE CONJOINT			
SUPPLÉMENT DE REVENU GARANTI			
REVENUS DE PLACEMENT			
INTÉRÊTS :			
COMPTES D'ÉPARGNE			
CERTIFICATS			
OBLIGATIONS D'ÉPARGNE DU CANADA			
AUTRE			
DIVIDENDES :			
DE SOURCE CANADIENNE			
ÉTRANGERS			
AUTRES REVENUS DE PLACEMENT			
REVENU TOTAL			

Comparaison de la situation de trésorerie avant et après le départ à la retraite :

Dépenses

DÉPENSES		
❑ MENSUELLES ❑ ANNUELLES	AVANT LA RETRAITE	APRÈS LA RETRAITE
DÉPENSES ESSENTIELLES		
LOGEMENT :		
LOYER OU MENSUALITÉ HYPOTHÉCAIRE		
IMPÔTS		
SERVICES PUBLICS		
TÉLÉPHONE		
ALIMENTATION (SANS LES REPAS AU RESTO)		
VÊTEMENTS		
TRANSPORTS :		
ESSENCE ET HUILE		
RÉPARATIONS ET ENTRETIEN DU VÉHICULE		
STATIONNEMENT		
AUTOBUS, TAXI, ETC.		
ASSURANCE ET IMMATRICULATION		
FRAIS DENTAIRES ET MÉDICAUX (Y COMPRIS TOUS LES MÉDICAMENTS)		
PAIEMENTS :		
PRÊTS		
CARTES DE CRÉDIT		
COMPTES D'ACHAT À CRÉDIT		
DÉPENSES PERSONNELLES		
AUTRE		
AUTRE		
TOTAL DES DÉPENSES ESSENTIELLES		
DÉPENSES DISCRÉTIONNAIRES		
SORTIES (RESTO, CINÉMA, THÉÂTRE, CABLODISTRIBUTION)		
FORMATION (FRAIS DE SCOLARITÉ, LIVRES)		
DONS (Y COMPRIS À DES ORGANISMES DE BIENFAISANCE)		
ÉPARGNE-PRÉVOYANCE (REMPLACEMENT DE LA VOITURE, REER, TRAVAUX D'ENTRETIEN DE LA MAISON)		
MEUBLES ET ÉLECTROMÉNAGERS		
AUTRE		
AUTRE		
TOTAL DES DÉPENSES DISCRÉTIONNAIRES		
TOTAL DES DÉPENSES		



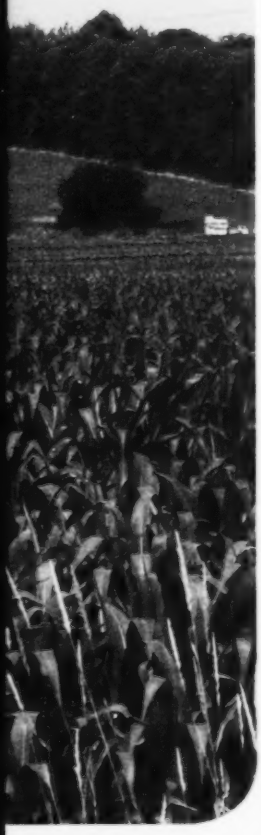
ANNEXE VI. TEST DE VALIDATION DU CHOIX DE LA SOCIÉTÉ DE PERSONNES : FERIEZ-VOUS UN BON ASSOCIÉ DANS UNE ENTREPRISE AGRICOLE?

Les relations humaines sont plus souvent la cause de l'échec d'une association que les dispositions relatives à l'exploitation. Voici un questionnaire susceptible de vous éclairer sur vos chances de réussite et de bonheur au sein d'une association bigénérationnelle.

**Ce test se fonde sur un article rédigé par Claude W. Gifford.*

ÉCHELLE DE NOTATION

Si vous avez répondu :	Accordez-vous ces points :
Un OUI catégorique	10
Oui	9
Oui, mais de justesse	8
Peut-être, avec réserves	7
Parfois	6
Possiblement	5
Très difficilement	4
Probablement que non	3
Très improbable	2
Un NON catégorique	1



Questionnaire à l'intention des parents

ÉCHELLE DE NOTATION (DE 1 À 10)	QUESTION
	Vous rendez-vous compte qu'une communication bonne et honnête est très importante dans l'exploitation conjointe d'une ferme? Êtes-vous capables de discuter « clairement » et « ouvertement » de vos objectifs et de vos attentes en agriculture avec vos enfants?
	Croyez-vous qu'une société de personnes comporte des avantages pour les deux générations et êtes-vous disposés à formuler par écrit un contrat de société de personnes?
	Pouvez-vous, habituellement, « suggérer » des conseils à vos enfants en matière de gestion, et ce, en tant qu'associés plutôt que de leur donner des ordres?
	Pouvez-vous discuter d'affaires et de famille avec vos enfants sans être émus, bouleversés ou en colère?
	Acceptez-vous volontiers le fait qu'il sera peut-être nécessaire de vous endetter plus lourdement ou même de réduire vos dépenses personnelles pour agrandir la ferme en vue de pouvoir subvenir aux besoins de deux familles?
	Consentez-vous à remettre à vos enfants des responsabilités de gestion dans des domaines définis?
	Consentez-vous à accepter les décisions de vos enfants en matière de gestion plutôt que de maugréer?
	Si vos enfants prennent une mauvaise décision (comme vous auriez pu le faire à leur âge) pouvez-vous l'accepter comme une expérience « utile »?
	Pouvez-vous accepter le fait que votre fils ou votre fille ait épousé la personne de son choix et que ce conjoint soit sa première préoccupation?
	Pouvez-vous comprendre que votre mode de vie peut différer de celui de vos enfants et êtes-vous prêts à ne pas laisser intervenir ces différences dans la conduite de l'entreprise?
	TOTAL

Questionnaire à l'intention des enfants

Utilisez la même **échelle de notation** que celle qui est indiquée dans le questionnaire destiné aux parents.

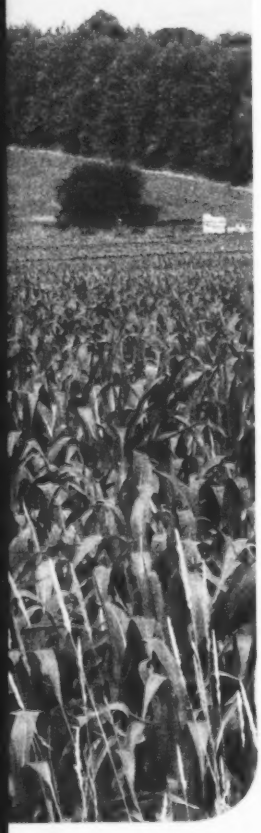
Si vous avez répondu :	Accordez-vous ces points :
Un OUI catégorique	10
Oui	9
Oui, mais de justesse	8
Peut-être, avec réserves	7
Parfois	6
Possiblement	5
Très difficilement	4
Probablement que non	3
Très improbable	2
Un NON catégorique	1

ÉCHELLE DE NOTATION (DE 1 À 10)	QUESTION
	Vous rendez-vous compte qu'une communication bonne et honnête est très importante dans l'exploitation conjointe d'une ferme? Êtes-vous capables de discuter « clairement » et « ouvertement » de vos objectifs et de vos attentes en agriculture avec vos parents?
	Croyez-vous qu'une société de personnes comporte des avantages pour les deux générations et êtes-vous disposés à formuler par écrit un contrat de société de personnes?
	Avez-vous suffisamment de patience pour « vous intégrer » graduellement à l'intérieur de l'entreprise que vos parents ont mis du temps à bâtir?
	Pouvez-vous comprendre que vos parents se sont habitués depuis longtemps à prendre des décisions sur le plan de la gestion et que cela peut demander une période d'adaptation avant qu'ils n'acceptent votre participation à la prise de décisions?
	Pouvez-vous accepter des conseils de vos parents en matière de gestion avec un esprit ouvert et en croyant qu'ils peuvent être valables?
	Pouvez-vous volontiers réserver certaines responsabilités de gestion à vos parents même durant leur vieillesse? Pouvez-vous éviter de leur imposer votre volonté dans ces domaines, même si cela ralentit quelque peu l'évolution de l'entreprise?
	Puisque vous avez l'avantage de la jeunesse, de la force et de l'endurance, consentez-vous à accomplir plus de travail physique sur la ferme sans vous plaindre ou sans vous en offenser?
	Consentez-vous, dans les situations délicates touchant l'association avec vos parents, à participer calmement et objectivement à la discussion afin d'en arriver à la meilleure décision?
	Pouvez-vous comprendre que votre mode de vie peut différer de celui de vos parents et êtes-vous prêts à ne pas laisser intervenir ces différences dans la conduite de l'entreprise?
	Consentez-vous à apprendre à vos enfants à apprécier l'attention que leur portent leurs grands-parents tout en évitant de laisser aux enfants libre accès au foyer des grands-parents?
	TOTAL

Interprétation des résultats

Le résultat obtenu vous indique à quel point vous feriez un bon associé.

RÉSULTAT	INTERPRÉTATION
91–100	VOUS FERIEZ UN EXCELLENT ASSOCIÉ.
81–90	UN PARTENARIAT AVEC VOUS DEVRAIT FONCTIONNER.
71–80	IL POURRA ÊTRE DIFFICILE DE FAIRE ÉQUIPE AVEC VOUS.
61–70	UN PARTENARIAT SERAIT À PEINE ENVISAGEABLE.
51–60	IL VAUDRAIT MIEUX QUE VOUS PENSIEZ À UNE AUTRE FORMULE.
41–50	VOUS SERIEZ TRÈS MALHEUREUX.
31–40	UN PARTENARIAT SERA TRÈS DIFFICILE.
21–30	N'ALLEZ PAS PLUS LOIN.
10–20	UN PARTENARIAT EST VOUÉ À L'ÉCHEC.



Si votre note n'est pas aussi élevée que vous n'auriez cru, ne désespérez pas. Les bonnes associations ne sont pas le fruit du hasard, mais le résultat d'efforts concertés des associés. Si, à la lumière des résultats, vous décidez que la société de personnes ne vous convient pas, ce n'est pas un drame. Après tout, les agriculteurs ne sont pas tous faits pour être associés. Bien des agriculteurs qui ont réussi seraient malheureux comme associés.

Bien que le système d'évaluation n'ait pas été entièrement éprouvé, il devrait fournir une certaine orientation. Si le total des points des parents et des enfants atteint 160, l'association devrait être fructueuse. Si le total est inférieur à 120, l'association pourrait engendrer des problèmes.

ANNEXE VII. LISTE DE VÉRIFICATION ÉTAPE PAR ÉTAPE

ÉTAT DE PRÉPARATION DE LA RELÈVE

Efficacité des communications, notamment dans les négociations et la résolution de conflits

- ❑ Les membres de la famille ont discuté de ce qu'allait être l'engagement familial dans l'entreprise et les lignes de communication sont ouvertes.
- ❑ Les membres de la famille se sont entendus sur un mécanisme permettant de faire face à d'éventuels conflits et de les résoudre.
- ❑ Les membres de la famille sont à l'aise avec le projet de relève et sentent que des négociations sont possibles.

Compréhension de la dynamique au sein de l'entreprise familiale

- ❑ Les membres de la famille ont échangé sur les valeurs (la priorité à leur accorder), la vision, la mission et les objectifs associés au plan de relève.
- ❑ Les membres de la famille ont déterminé un ordre de priorité dans les valeurs qui doivent présider à l'élaboration du plan de relève.
- ❑ Les membres de la famille acceptent l'énoncé de vision qui a été élaboré en fonction des valeurs adoptées et de l'ordre de priorité qui leur a été attribué.
- ❑ Les membres de la famille acceptent l'énoncé de mission qui a été élaboré.

Établissement d'objectifs personnels et d'affaires clairs

- ❑ Chacun a défini ses objectifs personnels, familiaux et commerciaux.
- ❑ Les membres de la famille acceptent le mécanisme adopté (p. ex. réunions d'affaires familiales) pour débattre des problèmes généraux de l'entreprise et de la planification de la relève.
- ❑ Grâce à ce mécanisme, chacun a eu l'occasion de parler de ses attentes, de ses besoins et de ses objectifs pour lui-même et pour l'entreprise agricole.
- ❑ La question d'un traitement juste et équitable des membres de la famille (agriculteurs et non-agriculteurs) a été abordée.
- ❑ Il y a eu des échanges sur la façon dont les décisions seront prises à l'avenir.
- ❑ La famille a évalué la compatibilité des buts et objectifs personnels, familiaux et commerciaux de chacun.
- ❑ Une stratégie a été élaborée pour remédier à d'éventuelles incompatibilités majeures.
- ❑ Les propriétaires actuels ont examiné les aspects financiers et humains de leur départ à la retraite.

Identification des successeurs

- ❑ Les membres de la famille ont pris part aux échanges visant à déterminer qui avait le goût de prendre une part active dans l'entreprise et éventuellement de reprendre la relève un jour.

ÉTAPE 1. CUEILLETTE ET ANALYSE DE DONNÉES; RECHERCHE D'INFORMATION SUPPLÉMENTAIRE SUR LA PLANIFICATION DE LA RELÈVE

Familiarisation avec la planification de la relève

- ❑ Les membres de la famille ont participé à un atelier ou à un séminaire d'introduction.
- ❑ Les membres de la famille ont pris connaissance de la documentation sur la planification de la relève.
- ❑ La famille a commencé à parler de planification de la relève, à poser des questions et à demander des éclaircissements.
- ❑ Une décision a été prise relativement à la participation d'un facilitateur de l'extérieur (c.-à-d. quelqu'un qui aidera à guider la famille dans sa démarche).

Cueillette de données sur l'entreprise et sa situation financière

- ❑ La version la plus à jour des documents suivants a été localisée :
  - ❑ testament(s);
  - ❑ procuration(s);
  - ❑ acte(s) de propriété et acte d'achat initial de la ferme (si possible);
  - ❑ baux ou contrats de location de matériel, de ferme, de bâtiment, de terre (le cas échéant) et documents pertinents;
  - ❑ information sur les prêts hypothécaires et autres, y compris l'information sur les cartes de crédit;
  - ❑ polices d'assurance (tous risques, responsabilité, vie et invalidité);
  - ❑ contrat de société de personnes ou convention d'actionnaires (le cas échéant);
  - ❑ toute convention ou entente et tout contrat pertinents;
  - ❑ documents de constitution en personne morale (le cas échéant);
  - ❑ états financiers et autres données financières;
  - ❑ liste des stocks accompagnée d'une évaluation de leur juste valeur marchande (JVM);
  - ❑ information fiscale et déclarations de revenus;
  - ❑ dossiers des employés et conventions avec ces derniers;
  - ❑ dossiers de production et de rendement;
  - ❑ plans environnementaux de la ferme (ou évaluations);
  - ❑ plan ou stratégie de gestion des éléments nutritifs;
  - ❑ information sur les comptes bancaires et les signataires autorisés;
  - ❑ dossiers des firmes de courtage en valeurs mobilières;
  - ❑ information sur la case de coffre;
  - ❑ information sur l'épargne et les placements en dehors de la ferme;
  - ❑ information sur la planification de la retraite et l'épargne-retraite (REER, FERR, certificats, obligations d'épargne, rentes);
  - ❑ liste à jour des fournisseurs (aliments pour animaux, semence, etc.) et des prestataires de services (comptable, notaire/avocat, conseiller financier, etc.);
  - ❑ contrats familiaux (c.-à-d. accord de cohabitation, contrat de mariage, acte de séparation, ordonnances alimentaires, etc.);

- ❑ préarrangements funéraires;
- ❑ avis de cotisation de l'impôt foncier;
- ❑ autre document ou information lié à l'entreprise.

Analyse de la viabilité et de la rentabilité financière de l'entreprise agricole

- ❑ La famille a envisagé d'utiliser l'un des services d'analyse et de consultation offerts par les gouvernements fédéral et provincial aux entreprises agricoles.
- ❑ Une analyse financière de la ferme (p. ex. analyse des ratios et comparaison aux normes de l'industrie) a été faite.
- ❑ Il a été établi que l'entreprise générait dans l'immédiat un flux de trésorerie suffisant pour faire face à ses obligations financières courantes.
- ❑ Il a été établi que l'entreprise était rentable et viable dans l'immédiat.
- ❑ Dans le cas contraire, les changements à apporter ont été identifiés de manière à corriger la situation.
- ❑ Des prévisions financières ont été faites.
- ❑ Il a été établi que l'entreprise continuerait d'être rentable et viable.
- ❑ Dans le cas contraire, les changements à apporter ont été identifiés de manière à corriger la situation.
- ❑ Un plan d'action qui décrit les changements à apporter et l'orientation que prendra l'évolution de l'entreprise a été élaboré.
- ❑ Les dépenses liées au coût de la vie de la famille supplémentaire ont été établies.
- ❑ Il a été établi que l'entreprise générait dans l'immédiat suffisamment de bénéfices (c.-à-d. de profit) pour subvenir aux besoins d'un autre ménage.
- ❑ On s'est demandé s'il y aura des changements majeurs à prévoir dans les besoins financiers de la famille au cours des années à venir (c.-à-d. mariage d'un membre de la famille actif dans l'entreprise, enfants à naître, achat ou construction d'une maison, etc.).

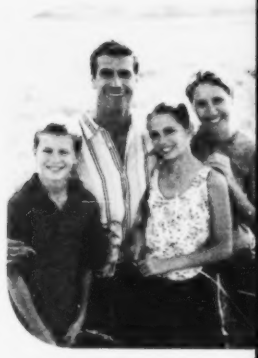
Douze considérations clés

- ❑ Chacun a eu la chance d'étudier et d'adopter les résolutions sur les sujets suivants :
  - ❑ pérennité de l'exploitation agricole;
  - ❑ façon de traiter équitablement les membres de la famille;
  - ❑ plan de retraite;
  - ❑ plans financier et d'investissement;
  - ❑ plan de transfert du travail et de la gestion (plan de formation initiale et continue de la relève);
  - ❑ plan de cession des droits de propriété;
  - ❑ considérations fiscales;
  - ❑ considérations juridiques;
  - ❑ structure de l'entreprise agricole et conventions d'exploitation;
  - ❑ possibilités de financement et modalités d'achat;
  - ❑ assurance et planification de la relève;
  - ❑ protection de la valeur du patrimoine.

ÉTAPE 2. FORMULATION DES SOLUTIONS ENVISAGÉES

- ❑ La famille s'est constitué une équipe d'experts-conseils. Cette équipe est à même de fournir des conseils utiles sur les différentes solutions envisageables au fur et à mesure de l'élaboration du plan. L'équipe d'experts-conseils peut inclure :
  - ❑ un facilitateur;
  - ❑ un comptable (connaissant la fiscalité des entreprises agricoles);
  - ❑ un conseiller juridique;
  - ❑ un prêteur ou un conseiller en crédit;
  - ❑ un conseiller auprès des entreprises (qui peut être le facilitateur, mais pas nécessairement);
  - ❑ un planificateur financier;
  - ❑ un spécialiste de l'assurance;
  - ❑ et, bien entendu, les membres de la famille.
- ❑ La famille a décidé si elle allait s'allier les services d'un facilitateur dans sa démarche.
- ❑ Toute l'équipe s'est réunie pour parler des buts, des objectifs, des attentes et un peu des solutions envisagées.
- ❑ L'équipe a décidé s'il fallait utiliser l'un des services d'analyse et de consultation offerts par les gouvernements fédéral et provincial aux entreprises agricoles.
- ❑ L'équipe s'est penchée sur :
  - ❑ la façon dont peut se faire la cession des droits de propriété — achat, don, legs, etc. (et les répercussions sur la propriété de l'actif et l'utilisation du matériel, de la machinerie, des terres, des bâtiments et de l'actif productif comme les cultures, les animaux et les contingents);
  - ❑ les possibilités de financement internes et externes — l'acquisition peut se faire par le recours à du financement externe, par une vente avec garantie hypothécaire, par une combinaison achat-don-legs, etc.;
  - ❑ les structures d'entreprises possibles (à propriétaire unique, société de personnes, société par actions, etc.);
  - ❑ les considérations juridiques (p. ex. testament, procuration);
  - ❑ les mécanismes de résolution de conflits à prévoir dans les ententes relatives à l'exploitation;
  - ❑ les stratégies et répercussions fiscales;
  - ❑ les questions portant spécifiquement sur la retraite :
    - ❑ la planification en vue de la sécurité financière à la retraite;
    - ❑ l'identification de la provenance des capitaux utilisés par les retraités;
    - ❑ l'identification des activités auxquelles participeront les retraités;
    - ❑ la décision des retraités de maintenir un rôle actif dans le travail, la gestion et la propriété de l'entreprise agricole familiale, ou non;
    - ❑ l'endroit où chacun vivra;
  - ❑ les besoins en matière d'assurance (vie, invalidité, maladies graves, etc.).

- ❑ Si deux générations travailleront ensemble, s'est-on arrêté aux points suivants :
  - ❑ division du travail, de la gestion, des rôles et des responsabilités;
  - ❑ perfectionnement des compétences et des connaissances du ou des successeurs;
  - ❑ signature d'un éventuel contrat de travail;
  - ❑ entente sur le partage des produits d'exploitation;
  - ❑ entente sur le partage des bénéfices;
  - ❑ contrat de location;
  - ❑ autres types d'ententes;
  - ❑ inclusion dans les ententes d'un mécanisme de résolution de conflit;
  - ❑ traitement juste et équitable de tous les enfants (et non seulement de ceux qui pratiquent l'agriculture);
  - ❑ répercussions des décisions sur les employés qui ne font pas partie de la famille et influence de la transition sur leur situation.
- ❑ La famille a élaboré un certain nombre de scénarios et prévu les mesures d'urgence à prendre en cas, notamment, de désaccord, de catastrophe, de décès, d'invalidité et de divorce.
- ❑ L'équipe a consigné les solutions envisagées et les décisions qui ont été prises, et a noté ses idées.



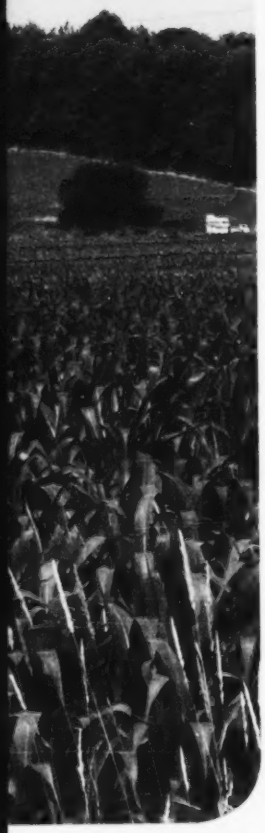
ÉTAPE 3. PRISE DES DÉCISIONS PRÉLIMINAIRES

- ❑ La famille a commencé à mettre en œuvre les solutions décrites à l'étape 2 et documente au fur et à mesure les décisions préliminaires qui concernent les transferts de la propriété, du travail, de la gestion et des pouvoirs, ainsi que le départ à la retraite.
- ❑ Une ébauche des décisions préliminaires et du plan a été élaborée.

ÉTAPE 4. CONCEPTION, ÉLABORATION ET RÉVISION

- ❑ Les testaments ont-ils été mis à jour et prévoient-ils d'éventuels changements majeurs (mariages, naissances, etc.)?
  - ❑ Non : Rien n'a été fait.
  - ❑ Non : Les propriétaires actuels en sont à se demander comment mettre à jour leurs procurations.
  - ❑ Non, mais le rendez-vous avec le notaire/avocat pour la mise à jour a été pris.
  - ❑ Oui.
- ❑ Les procurations ont-elles été mises à jour?
  - ❑ Non : Rien n'a été fait.
  - ❑ Non : Les propriétaires actuels en sont à se demander comment mettre à jour leurs procurations.
  - ❑ Non, mais le rendez-vous avec le notaire/avocat pour la mise à jour a été pris.
  - ❑ Oui.
- ❑ La famille a mis sur papier les idées et plans intégrant les décisions préliminaires prises à l'étape 3.
- ❑ Ces idées et ces plans décrivent la meilleure façon d'atteindre les objectifs de la famille relativement à l'entreprise agricole et au fonds de terre.

- ❑ L'équipe a déterminé qui élaborera et préparera la première ébauche écrite du plan, c.-à-d. un membre de la famille, un facilitateur, un consultant (qui peut faire partie des Services spécialisés de planification d'entreprise), un comptable, un notaire/avocat ou autre.
- ❑ Le plan est mis par écrit et comprend :
  - ❑ une description des objectifs et des attentes des membres de la famille pour eux-mêmes et pour l'entreprise;
  - ❑ un plan de retraite, un plan de formation initiale et continue de la relève;
  - ❑ un plan d'entreprise (p. ex. orientation future);
  - ❑ un plan d'exploitation (rôles et responsabilités);
  - ❑ un plan de transfert de la gestion, de la direction et du travail;
  - ❑ un plan de transfert de la propriété;
  - ❑ un plan de communication;
  - ❑ un plan d'urgence;
  - ❑ un calendrier de mise en œuvre.
- ❑ L'équipe dirigeante de la ferme familiale (membres de la famille pratiquant l'agriculture) étudie l'ébauche du plan.
- ❑ Les idées et les conseils des différents conseillers ont été intégrés dans les plans.
- ❑ Le plan respecte les objectifs et attentes de chacun des membres de la famille qui travaillent activement dans l'entreprise.
- ❑ Des changements ont été identifiés pour remédier aux préoccupations et aux problèmes soulevés.
- ❑ Les membres de la famille (pratiquant ou non l'agriculture) ont fait une révision du plan et se sont posé les questions suivantes :
  - ❑ Le plan respecte-t-il les objectifs, besoins et attentes de chacun?
  - ❑ Dans la négative, quels changements doivent être apportés pour résoudre ces problèmes?
- ❑ Le plan a été révisé en fonction des commentaires ainsi recueillis.
- ❑ L'équipe dirigeante de la ferme familiale s'est réunie avec tous les conseillers pour étudier le plan et en discuter, de manière à ce que celui-ci règle la plupart des problèmes et à ce que les éléments soient bien intégrés et harmonieux. Chaque conseiller a joué un rôle, notamment :
  - ❑ Le comptable a fourni des conseils sur les conséquences fiscales des solutions de rechange et suggéré les meilleures façons de procéder aux transactions.
  - ❑ Le notaire/avocat a étudié la portée juridique des différentes ententes, a donné des conseils et s'est assuré que la démarche respecte les dispositions législatives en vigueur.
  - ❑ Le prêteur s'est prononcé sur les possibilités de financement permettant la cession des éléments d'actif.
  - ❑ Le planificateur financier a contribué à la planification de l'épargne et du placement par les membres de la famille et l'entreprise, de même qu'à la planification de la retraite.
  - ❑ Le spécialiste de l'assurance a étudié les outils d'assurance-vie, d'assurance-invalidité et autres qui font partie du plan global.
  - ❑ Le conseiller auprès des entreprises et/ou le facilitateur (il peut s'agir de la même personne) ont examiné les stratégies et les conseils fournis par les autres professionnels et apporté des éclaircissements, au besoin.



- ❑ L'équipe a revu et corrigé toutes les parties du plan.
- ❑ Les membres de la famille (pratiquant l'agriculture ou non) ont eu la chance de tout étudier et de s'exprimer sur les solutions retenues.
- ❑ La démarche a été empreinte de transparence.

ÉTAPE 5. MISE EN ŒUVRE, SURVEILLANCE ET RAJUSTEMENTS

- ❑ Des copies de l'échéancier ont été distribuées aux membres de la famille.
- ❑ Le plan se traduit par des mesures concrètes.
  Qu'est-ce qui est fait?

  _____

  _____

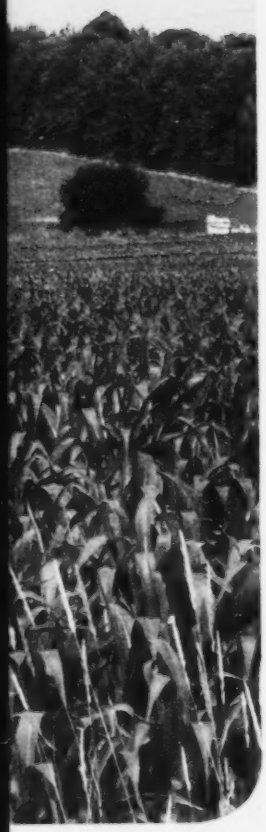
  Que reste-t-il à faire? _____

  _____

  _____

  _____

- ❑ La famille respecte le calendrier de mise en œuvre.
- ❑ Elle a fixé des échéances pour réviser le plan et apporter les rajustements nécessaires.
- ❑ Elle a souligné le mérite de chacun.



NOTES COMPLÉMENTAIRES

[1] Errington, Andrew. *Farmers face retirement in England, France, Canada and the USA*, compte rendu du congrès Carry on Farming? University of Plymouth, Seale-Hayne Campus, 11 septembre 2002.

[2] University of Guelph. *1999 Succession planning survey*, rapport non publié, 2000.

[3] Centre for Family Farm Succession, University of Guelph. *Myth or reality: Are farm families that different from non-farm business families when it comes to "success readiness"?*, document et exposé présentés à l'occasion du National Farm Transition Network (NFTN) Annual Meeting and Conference, Essex, Vermont, USA,. 26–30 juillet 2003.

[4] Taguiri, R., et Davis, J.A.. « Bivalent attributes of the family firm », document de travail, Harvard Business School, Cambridge, Massachusetts, U.S. (réimprimé en 1996 dans *Family Business Review* IX (2): 199–208), 1982.

[5] Ibid.

[6] Robinson, Grant, et Scott vanEngen. *Complete long-term planning: Adding value to your practice by helping your client develop long-term, business and exit strategies*, document préparé par Robinson Management Consultants Ltd. de Guelph à l'occasion des séminaires de 1999 du MAAARO sur la fiscalité et les exploitations agricoles, p. 12, 1999.

[7] Baker, John R. *Value*, exposé présenté à l'occasion des ateliers Train-the-train tenus en 2006 par le National Farm Transition Network à Des Moines, Iowa, U.S. Beginning Farmer Center, Iowa State University, 2006. Section inspirée et adaptée du document.

[8] Conseil canadien de la gestion d'entreprise agricole et Agriculture et Agroalimentaire Canada. *Gestion de la ferme familiale transmise de génération en génération*, Ottawa (Ontario), 1997, p. 15.

[9] Baker, John R., ouvrage déjà cité.

[10] Ibid.

[11] Renzella, Leo, David Pass, Richard Moore, et Scott Cranston. *Financial Planning — Why and when it's needed*, document préparé par les Farm Mutual Financial Services Inc., Cambridge, en vue du Farm Tax & Business Seminar, 2000, p. 6-1 à 6-16.

[12] Federal Business Development Bank. *Strategies for your family farm transfer*. Workshop 3, 1994, p. 8.

[13] Ministère du Revenu de l'Ontario. *Exemption à l'égard de certaines cessions de terres agricoles en vertu de la « Loi sur les droits de cession immobilière »*, bulletin LTT 2-2004 de la série sur les droits de cession immobilière, avril 2004.

[14] Ibid.

[15] Ibid.

[16] *Loi de l'impôt sur le revenu*, article 110.6(2).

[17] *Loi de l'impôt sur le revenu*, paragraphe 110.6(1).

[18] *Loi de l'impôt sur le revenu*, paragraphe 110.6(1.3).

[19] *Loi de l'impôt sur le revenu*, paragraphe 73(1).

[20] *Loi de l'impôt sur le revenu*, paragraphe 24(2).

[21] *Loi de l'impôt sur le revenu*, paragraphe 73(3).

[22] *Loi de l'impôt sur le revenu*, paragraphes 70(10) et 252(1).

[23] *Loi de l'impôt sur le revenu,* paragraphe 70(9.6).

[24] Fincher-Stoll, Susan, et Janet Clark. *Legal considerations of farm estate administration,* document préparé par Harrison Pensa LLP, London, à l'occasion du 2003 Farm Tax and Business Seminars, 2003. Section inspirée et adaptée du document.

[25] Ibid., p. 3.

[26] Ibid., p. 4.

[27] Ibid., p. 11–14.

[28] Ibid., p. 7.

[29] Ibid.

[30] Ibid., p. 8.

[31] Jack, Douglas C. Heir conditioning — *A legal guide to integrated succession planning for the family farm,* document préparé par Douglas C. Jack, Fergus, pour le Farm Tax and Business Seminar, 2000. Section inspirée et adaptée du document.

[32] Renzella, Leo, David Pass, Richard Moore et Scott Cranston, ouvrage déjà cité. Section inspirée et adaptée du document.

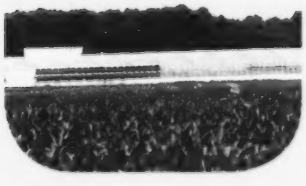
[33] Ibid.

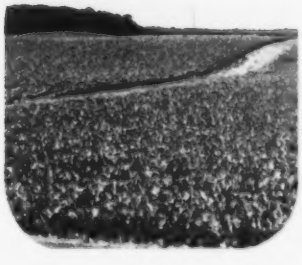
[34] OATI Learning Group. *Introduction to farm succession planning course — resources,* document préparé pour le cours offert par l'Ontario Agricultural Training Institute et le ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation et des Affaires rurales de l'Ontario, 2006, p. 85.

[35] Ibid.

[36] Ibid.

[37] Services-conseils aux exploitations agricoles canadiennes (SCEAC). « Exigences minimales d'un plan de relève » dans *Directives pour faire une demande de financement,* Services spécialisés de planification d'entreprise (SSPE), Agriculture et Agroalimentaire Canada, 2004.





www.ontario.ca/agroentreprise

Ontario